

L'ENTREPRISE
EN ÉTAT DE CHOC

À Jean-Paul, Julien, Benjamin

« Business crisis are no longer a matter of if, but when ; no longer the exception, but the expected event, the inevitable. »

Marion K. Pinsdorf,
Communicating when your company is under siege,
(Lexington Books, 1984).

« La crise des affaires n'est plus une question de si, mais de quand ; ce n'est plus l'exception mais l'événement probable... inévitable. »

BRIGITTE FOURNIER

L'ENTREPRISE
EN ÉTAT DE CHOC

Gérer les crises
économiques et sociales
Faire face aux médias

Les Éditions
de l'Environnement

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont accompagnée lors de la conception de ce livre, en m'apportant leurs suggestions, leurs critiques ou leur assistance amicale. Plus particulièrement Richard Senghor, Roger Cans, Patrick Fauconnier, Michel Roland, Henri Bouvet et Roland Sanguinetti.

Merci aux « communicants » des entreprises qui ont répondu à mon sondage.

Je remercie aussi ma famille pour son soutien inconditionnel et permanent.

TABLE DES MATIÈRES

Préface de Roger Cans, journaliste au <i>Monde</i> , spécialiste de l'environnement	11
Avant-propos.....	15

PREMIÈRE PARTIE

Dis-moi quelle est ta crise

ou

Les enjeux des relations de presse en période de crise

1. Les mots et les crises ou <i>Vers la communication de crise</i>	19
2. Le pire et le meilleur ou <i>Aperçu des relations de presse actuelles en temps de crise (études de cas)</i>	29
• L'affaire Mérieux ou <i>Le transfert de responsabilité</i>	30
• La grève de la RATP ou <i>La crise de dupes</i>	36
• L'affaire de la Cinq ou <i>Chaîne privée sans public</i>	42
• L'affaire Sandoz ou <i>Les pollutions du silence</i>	50

3. Tout ce que vous n'allez pas dire sera retenu contre vous ou <i>Les dangers et les effets pervers des relations de presse en période de crise</i>	57
• Recherche crises désespérément.....	58
• Le silence n'est pas d'or.....	63
• Chut !... et c'est la chute.....	69
• Parler en silence.....	74
• Responsable mais non coupable.....	76
4. Crise et crises ou <i>Pour une typologie des crises</i>	81
• Que de crises !.....	82
• Vers une définition de la crise.....	83
• Typologie et classification des crises.....	86

DEUXIÈME PARTIE

Passion, mensonge et vidéo

ou

Les techniques des relations de presse en période de crise

5. Trouver à qui parler ou <i>Les objectifs des relations de presse en période de crise</i> .	99
• L'identification des cibles.....	101
• Les conséquences d'une erreur de cible .	105
• L'utilisation de cibles-relais.....	108
6. Le <i>scoop</i> se consomme <i>show</i> ou <i>Le choix des médias</i>	111
• Un besoin de médias.....	112
• Un vrai choix de médias ?.....	115
• L'approche des médias.....	118

7. La vie n'est pas toujours un long fleuve tranquille ou <i>Le préalable des relations de presse</i>	127
• Pas de relations de presse en période de crise sans préparation	128
• Pour une vraie politique de relations publiques	133
• Des efforts d'anticipation	137
• Scénarios de crise et crise des scénarios	140

troisième partie
Communiquer n'est pas jouer
ou
Le choix de la crise

8. Naufrages et dérives ou <i>L'effet de répétition des crises</i>	145
• Les affaires.....	145
• Analyse des crises	147
• L'effet de répétition des crises.....	148
• Traitement des crises répétées et réflexion sur leur effet de répétition.....	149
9. Conclusion des crises ou <i>Les limites des relations de presse en temps de crise</i>	155
• Sur certaines limites des relations de presse en temps de crise	156
• Le risque des relations de presse en temps de crise	162
10. Méthodologie simple pour gérer la crise en temps et en heure – Recommandations aux chefs d'entreprises	167

Annexes

- Interview de Roger Cans, *Le Monde* 183
- Interview de Michel Roland, *La Tribune
Desfossés* 189
- Interview de Patrick Fauconnier,
*Le Nouvel Observateur – Challenges
économiques*..... 193
- Questionnaire et résultats du sondage sur
les relations de presse dans l'entreprise 195
- Bibliographie générale 213

PRÉFACE

L'entreprise, unité vivante, se referme comme une huître dès qu'elle est agressée. Réaction instinctive, primaire, pour ne pas dire primitive, qui s'avère désastreuse en cette ère de communication où l'opinion exige ouverture et transparence pour accorder sa confiance. Fini le temps des maîtres de forges faisant vivre des villes entières en vase clos. Même Peugeot, même Michelin, le roi du secret, sont obligés de fournir de temps à autre des informations internes, ne serait-ce qu'à leurs actionnaires.

Mais qu'advient-il en cas de crise ou d'accident ? Confrontée à l'événement qui ne peut plus être contenu dans les murs, l'entreprise, souvent, perd les pédales. Habitée à communiquer auprès de clients et de fournisseurs, souveraine dans l'art de la publicité, l'entreprise, soudain, se sent nue. Elle ne sait plus à quel

saint se vouer pour endiguer la ruée des journalistes, ces corbeaux qui déclenchent la curée. Comment sauver ce qui peut encore l'être, sinon en dressant d'urgence de nouveaux murs ?

Toutes les entreprises modernes passées par la douloureuse épreuve de la crise le savent aujourd'hui : on augmente la gravité d'un accident en tentant de le minimiser. Pire que tout : le *black-out*, cette invention du temps de guerre que l'on appelle aussi défense passive. Défense passive : la défense du faible, donc la plus mauvaise lorsqu'on a la prétention d'être une entreprise « performante », qui se taille des parts de marché avec gourmandise. La meilleure défense, tous les stratèges le savent, c'est l'attaque, ou la contre-attaque. Mais certainement pas le *black-out* ni, ce qui revient au même, les propos dilatoires, voire le démenti buté.

En enquêtant successivement auprès des entreprises et des professionnels de la communication, Brigitte Fournier a pu établir une typologie des crises. Ses conclusions sont nettes : dans tous les cas, la non communication est un remède pire que le mal, et qui l'aggrave. Lorsque l'entreprise est victime d'un coup du sort ou d'un revers de fortune, les bons vieux adages de la vie privée ne tiennent plus. Pour vivre heureuse, l'entreprise ne peut pas vivre

cachée. Un *manager* soucieux de faire surmonter une crise à son entreprise ne peut plus considérer que le silence est d'or.

L'or symbolise parfaitement cette période révolue de la richesse cachée, dans une cassette ou sous le matelas. L'or, dernier rempart de la défense passive du faible, du capital improductif car immobilisé. Non seulement l'entreprise moderne ne doit pas cacher ses talents au fond d'un trou, pour les jours meilleurs, mais elle doit profiter de chaque occasion pour communiquer, se faire connaître. Or l'accident ou la crise est une occasion, non pas rêvée, certes, mais simplement offerte pour se livrer à cet exercice délicat qu'est la communication.

Pour ne prendre que des exemples récents, on sait comment Exxon a montré son savoir-faire à partir d'un accident désastreux pour son image : la marée noire de l'*Exxon Valdez* en Alaska. Au lieu de s'enfermer dans sa coquille ou de faire le gros dos sous l'orage, Exxon a choisi l'ouverture et multiplié les initiatives pour réparer les dégâts, tant physiques que moraux. On se rappelle aussi comment Perrier, accusé aux États-Unis de distribuer de l'eau polluée au benzène, a su retourner l'opinion en sa faveur en en niant pas le fait et en communiquant à tout va.

L'autre leçon que tire Brigitte Fournier de

son enquête, c'est que la communication ne coûte cher qu'après l'accident. Une entreprise qui n'a jamais communiqué aura beaucoup de mal à remonter la pente après le déclenchement de la crise. Il ne faut donc pas attendre la catastrophe pour se livrer à la curiosité publique. Une politique d'ouverture est de bonne stratégie pour préparer la communication en temps de crise. Certes, l'ouverture et la transparence ne font pas oublier l'accident lorsqu'il se produit, mais elles permettent de gérer la crise avec le minimum de dégâts pour l'entreprise. Il n'est pas déshonorant de vivre une situation critique, mais il est désastreux d'en avoir honte et de se cacher. Telle est la leçon que tire Brigitte Fournier de son enquête, une leçon que pourront méditer avec profit tous les chefs d'entreprise, petite ou grande.

Roger Cans

AVANT-PROPOS

Crise économique, crise des valeurs, crise pétrolière, crise des idéologies, crise de l'emploi, crise de la jeunesse, crise du couple, crise du Golfe, crise d'entreprises, crise des lycées, crise de confiance, crise du pouvoir, crise du cinéma, crise du livre... la liste est interminable. Caractérisant notre siècle, ou notre fin de siècle, elles surgissent, de moins en moins maîtrisables, imprévues et imprévisibles, difficiles à cerner, à classer, à un point tel qu'on pourrait parler d'une crise des crises, par banalisation de ce qui ne devrait être qu'exceptionnel et grave.

Ce livre porte sur un type de crises très particulier : celles qui touchent les entreprises. Récemment apparues, elles recouvrent pollutions, catastrophes, grèves, OPA, produits défectueux ou dangereux, rumeurs, interdictions... Autant de bouleversements sur lesquels et pour

lesquels s'est construite une nouvelle communication : la communication de crise.

Dangereuse communication qui, à vouloir faire oublier le mal, peut s'avérer pire que lui. C'est sous l'angle des relations de l'entreprise avec la presse (écrite, radiodiffusée ou télévisée) que nous aborderons la communication de crise et plus généralement des crises d'entreprise. Avec l'objectif d'éviter que la communication desserve l'entreprise ou qu'elle en dissimule les réalités.

Ce livre s'adresse aux décideurs, aux « communicants », aux journalistes et à tous ceux qui cherchent à comprendre les phénomènes de notre époque moderne, tant il est vrai que les crises en sont un des aspects « incontournables ».

Brigitte Fournier
Aliquier, avril 1993

Première partie

DIS-MOI QUELLE EST TA CRISE

ou

*Les enjeux des relations de presse
en période de crise*

Au cœur d'une crise, la communication et les relations de presse peuvent être la pire et la meilleure des choses. Face à la peur qu'éveillent les crises, elles font office de tranquillisant, mais elles sont en même temps vécues comme amplifiant les problèmes. C'est sur un tel paradoxe que s'est construite la communication de crise (chapitre 1). Conséquence : la pratique actuelle des entreprises en matière de communication de crise est très hétérogène (chapitre 2).

En vérité, « crise », « communication de crise », « relations de presse en temps de crise » recouvrent des réalités très différentes. Aussi est-il fondamental de réfléchir à la notion même de crise et d'en dresser une typologie (chapitre 4).

Une telle analyse de fond est d'autant plus importante qu'une erreur d'appréciation peut définitivement compromettre une démarche de communication. Or, la communication de crise – les relations de presse, notamment – doit être maîtrisée car ses enjeux sont lourds et, mal gérée, elle peut avoir des effets pervers, particulièrement néfastes pour l'entreprise (chapitre 3).

I

Les mots et les crises **ou** *Vers la communication de crise*

« Vive la crise ! »... L'émission choc conçue et présentée par Yves Montand en 1984¹ est devenue le symbole fort d'un état permanent. Elle révèle aussi une série de paradoxes.

Crise et paradoxes

Cette émission marque, de façon explosive, le début de la banalisation du mot « crise ». Désormais, la crise économique – et ses corollaires : crise de société, crise des valeurs, crise des idéologies, etc. – vont faire pleinement partie de notre environnement. La crise est devenue une donnée de la réalité sociale ; elle est « inévitable » ! Tout au plus va-t-on tenter de la gérer au mieux : à un point tel que gérer la crise est

1. Programmée sur Antenne 2, les 22 et 23 février 1984.

désormais devenu la spécialité de bien des politiques ou décideurs en mal d'imagination. Nous vivons entre le mirage de la reprise et la fatalité d'une crise interminable avec ses aléas.

Or, en même temps que le vocable de crise se banalisait en s'appliquant à différents domaines de la vie économique et sociale, on commençait aussi à l'utiliser dans des domaines plus spécifiques pour décrire des situations exceptionnelles, inhabituelles et d'une particulière gravité, affectant tel ou tel groupe ou activité. C'est ainsi que sont nées les « crises d'entreprises », celles qui font l'objet de la « communication de crise ».

Cette forme de communication, venue des États-Unis, s'est installée en Europe et en France à partir d'accidents, d'événements, de situations très différentes¹ que symbolisent des noms comme Mérieux, Perrier, Sandoz, EDF et le pyralène, *Exxon Valdez*, Bhopal, Tchernobyl, Seveso, Procter et Gamble et la secte Moon, Havas contre Matra, Peugeot et la grève, Protex et la pollution de la Loire, la Cinq, la RATP et ses grèves, Atochem et la guerre du Golfe...

C'est bien un paradoxe que d'avoir recours au vocable de « crise » : on peut y trouver à la fois

1. Nous insisterons sur la très grande hétérogénéité (et ses conséquences) des situations que recouvre habituellement la notion commune de crise et de communication de crise.

une volonté de faire référence à une notion devenue banalisante et globalisante – donc susceptible d'exonérer l'entreprise de ses responsabilités – et une expression du désarroi devant une épreuve déstabilisante, parfois incontrôlée, qui, dans tous les cas, « compromet » l'entreprise.

Vers la communication de crise

Dans un monde qui est – paradoxe supplémentaire – celui de la plus grande sécurité en même temps que celui des plus grands dangers¹, l'erreur, l'accident, le malaise prennent de toute évidence des dimensions extrêmes. C'est précisément le propos de la communication de crise que d'en limiter et d'en contrôler les effets.

Nombreuses sont les entreprises concernées ; nombreux sont les responsables de la communication ou dirigeants qui s'en sont fait une spécialité ou qui croient en être spécialistes. Cette communication fait aujourd'hui l'objet de « théo-

1. Les gros avions de ligne sont des engins de transport aux systèmes de sécurité extrêmement sophistiqués, et les passagers bénéficient d'un niveau de protection jamais atteint auparavant. Toutefois, lorsque survient une défaillance, les conséquences de l'accident (nombre de morts, en particulier) sont aussi d'une ampleur sans précédent. Cette confrontation permanente entre une meilleure sécurité et de plus graves dangers explique, sans doute, l'un des malaises majeurs de nos sociétés occidentales contemporaines.

ries » en tout genre et d'analyses les plus variées : l'ensemble reste toutefois d'une très inégale pertinence.

Réfléchir et travailler sur cette forme de communication suppose trois remarques préliminaires.

– D'abord, elle n'est qu'un « calmant » des effets des crises. Elle ne peut être que rarement et partiellement une solution de fond aux problèmes soulevés. Que les crises trouvent leur origine dans des choix spéculatifs ou non spéculatifs de l'entreprise¹, c'est au management (ou au risk-management) qu'il appartient de les résoudre et de les prévenir. Bien communiquer en pareilles circonstances ne doit surtout pas conduire à rendre acceptable leur survenance².

1. Pour nous, les choix spéculatifs de l'entreprise seront des choix classiques de management pouvant aboutir à des gains ou à des pertes (par exemple, la décision de lancer un produit), alors que les choix non spéculatifs sont des choix faits à partir de ce que la situation impose et ne pouvant conduire qu'à une limitation des pertes (par exemple, choisir, en ce qui concerne les risques d'incendie, d'en assumer les conséquences et/ou de s'assurer correctement et/ou de mener une politique solide de prévention). L'existence de choix non spéculatifs peut conduire à des comportements dangereux. Le fait qu'ils s'analysent en termes de coûts (coûts de prévention, par exemple) et de pertes (au mieux de limitation des pertes) peut conduire à une limitation systématique à court terme des frais, et faire perdre de vue les conséquences souvent dramatiques des risques encourus.

2. Voir sur cette question le chapitre « Conclusion des crises ou Les limites des relations de presse en temps de crise ».

– Les crises et la communication qu'elles appellent touchent à des situations cruelles pour l'entreprise. Elles s'inscrivent au cœur d'une rationalité et d'enjeux économiques clairs (pouvant être quantifiés financièrement : coût d'une grève, d'une catastrophe, montant d'indemnisations, etc.) où la survie même de l'entreprise peut parfois être en cause. Cependant, souvent, elles impliquent aussi des enjeux strictement humains (vie des personnes ou destruction d'un environnement, par exemple) ; or, de tels enjeux se traduisent en paramètres autres qu'économiques. L'entreprise va ainsi devoir faire des choix fondés sur des critères d'une nature très différente, et parfois contradictoires. Tout ne peut pas et ne doit pas être mis dans la même balance économique.

– Enfin, troisième remarque, en même temps que la communication de crise devient très élaborée, certains comportements se révèlent désastreux. Nous aurons l'occasion, plus loin, de montrer de multiples exemples de ces comportements « maladroits ».

Dans ce cas, la crise de fond se double d'une crise de communication.

Communication de crise et relations de presse

De tels « désastres » de communication appellent une réflexion de principe sur la communi-

cation de crise. L'approche spécifique des relations de l'entreprise avec la presse écrite, radio-diffusée et télévisée, contribue à cette réflexion de façon décisive, quand on sait l'importance centrale de ces relations en période critique.

En période « normale », les relations de presse ne sont pour l'entreprise qu'un outil de communication parmi d'autres. Celle-ci dispose aussi de la publicité, du mécénat, du sponsoring, des relations publiques¹, de tous les outils de la communication purement interne (journal d'entreprise, télévision interne, messageries, etc.).

Dans cette palette d'instruments de communication, les relations de presse – toujours en période normale – tiennent souvent une place secondaire.

Cette observation se vérifie particulièrement dans le cas des PME². Le plus souvent, les

1. Et de tous les outils d'information qui sont élaborés dans ce cadre (plaquettes, documents financiers, documents à destination des actionnaires ou des futurs actionnaires...). Ces outils seront d'autant plus développés que la politique de relations publiques de l'entreprise se doublera d'une action de lobbying suffisamment formalisée.

2. L'utilisation de la notion de PME conduit souvent à des généralisations abusives. Mettre dans le même sac un plombier employant une dizaine de salariés et une entreprise industrielle de trois cents employés, de surcroît fortement exportatrice, demande un goût prononcé pour les considérations hasardeuses. Toutefois, du point de vue des pratiques dans les relations de presse, l'utilisation de la notion de PME n'est pas dépourvue de pertinence puisque, dans ce domaine, on ne peut que constater l'existence de comportements d'ensemble assez homogènes.

PME¹ ne font pas de relations de presse. Si elles en font, il s'agira, dans la plupart des cas, de contacts visant à promouvoir des produits, généralement gérés par des non-professionnels – le plus fréquemment sur un pseudo-réseau de relations journalistiques personnelles du dirigeant. Dans la meilleure des hypothèses, les PME auront recours à des formes standardisées de communication² qui voisinent avec le degré zéro d'une vraie démarche de relations de presse. Ainsi, dans tous les cas, les PME ne sont pas familiarisées avec une pratique réelle de contacts solides et efficaces.

Pour les grandes entreprises, la pratique des relations de presse revêt une autre dimension : elle est systématique et souvent solide. Toutefois, dans la gamme des outils de promotion de l'entreprise, les relations de presse restent considérées comme un outil d'appoint, plus ou moins parent pauvre de la communication. De l'avis de 80 % des entreprises, ces relations sont essentielles ou très importantes, mais en même

1. L'ensemble des données qui suivent sur les comportements des entreprises est tiré d'une enquête que nous avons réalisée auprès d'un échantillon de cinq cents entreprises représentatives. On trouvera en annexe le questionnaire (et ses résultats) qui a été l'un des outils de notre enquête.

2. Par exemple, la publication systématique d'un nombre minimum de communiqués de presse par an que proposent certaines agences.

temps, à 40 %, on estime leur place insuffisante dans l'entreprise. De même, si, dans 60 % des entreprises, le journaliste est perçu comme un interlocuteur privilégié pouvant apporter beaucoup, dans près de 30 % d'entre elles, on considère qu'il est nécessaire mais qu'il peut être aussi dangereux.

Ces quelques chiffres montrent que, d'une façon générale, les relations de presse sont loin d'être au premier rang (et c'est, dans bien des cas, un euphémisme) des outils de communication. Si nous insistons autant sur cette constatation, c'est parce que, en période de crise, que les entreprises le veuillent ou non, ces relations s'avèrent l'outil principal de communication – voire le seul – dont elles disposent.

Cette place s'explique par plusieurs raisons. Pour bien des crises – notamment les crises soudaines –, c'est le seul outil qu'elles aient matériellement le temps de mettre en œuvre ; parfois sans le choisir, lorsque la presse se fait pressante.

À cela s'ajoute l'évolution de la presse elle-même. C'est, par exemple, l'explosion de la presse économique depuis 1980. Mais c'est surtout le changement global dans l'approche de l'information, né de l'apparition de chaînes de télévision qui exercent une réelle concurrence. Cette mise en compétition joue aussi,

bien sûr, en matière d'information. Elle s'y traduit par une recherche du coup, du *scoop*, du sensationnel. Sous la pression concurrentielle, cette façon d'aborder l'actualité a gagné la presse écrite.

La presse est donc désormais friande de crises. Et quoi de plus intéressant pour elle qu'une situation de crise ? Autrement dit, si l'on veut être entendu, il faut crier. Lorsque Michel Édouard Leclerc fait de la publicité pour dénoncer des mesures gouvernementales susceptibles d'entraver son activité commerciale, il cherche à créer une crise à partir de laquelle il pourra véritablement mobiliser la presse. Ou encore, dans le conflit des infirmières, les syndicats traditionnels – et donc les modes classiques de gestion des conflits – vont se sentir débordés. Les coordinations qui, par manque de structure, ont un besoin impératif du relais de la presse, vont transformer le conflit en véritable crise afin d'être entendues. Il y a bien une conjonction étroite entre presse et crise.

Dès lors, on se trouve confronté à deux propositions : d'une part, la presse est au cœur des crises et les relations de presse constituent l'outil fondamental de la communication de crise ; d'autre part, ces relations ne sont pas le point fort de la communication d'entreprise en situation normale.

De cette confrontation résulte un constat simple : les entreprises ont parfois une communication de crise hésitante, hasardeuse. Les relations de presse en temps de crise sont pratiquées avec des techniques allant du très élaboré au franchement approximatif.

II

Le pire et le meilleur **ou** *Aperçu des relations de presse* *actuelles en temps de crise*

En phase de crise, les entreprises approchent la presse de façons très différentes. Certaines y sont très bien préparées, d'autres improvisent totalement¹. Il est intéressant d'examiner plusieurs cas de gestion de ces relations de presse pour essayer d'en dégager un certain nombre de principes majeurs. Dans ce but, nous avons choisi quatre affaires correspondant à des cas très différents et posant les principaux problèmes que peut soulever la communication en temps de crise : l'affaire Mérieux, l'affaire de la

1. Les premières ne sont pas forcément mieux armées que les secondes, si l'on considère que les conseils qu'elles peuvent prendre s'avèrent d'une qualité très inégale.

grève de la RATP, l'affaire de la Cinq et, enfin, l'affaire Sandoz.

Pour chacune de ces affaires, nous adopterons le même schéma d'analyse : présentation sommaire de l'affaire, analyse et qualification de la crise¹, étude critique de la gestion de la communication en temps de crise par l'entreprise et, enfin, leçons et principes à dégager.

L'affaire Mérieux **ou *Le transfert de responsabilité***

L'affaire

L'affaire Mérieux² éclate dans *Le Monde* daté du 1^{er} novembre 1992 avec, en première page, ce titre : « L'Institut Mérieux impliqué dans l'affaire du sang. » L'information est simple : l'Institut Mérieux a exporté vers certains pays d'Europe, du Maghreb, du Proche Orient et d'Amérique du Sud, jusqu'en novembre 1985, des produits destinés aux hémophiles, non chauffés et non testés. Ajoutons que ces exportations étaient autorisées par un visa du ministère de la Santé.

1. En utilisant les notions et les concepts systématisés dans le chapitre « Crise et crises ou Pour une méthodologie des crises ».

2. Pour une autre analyse globale de la démarche de communication de l'Institut Mérieux dans cette affaire, voir Michel Roland, « Comment l'Institut Mérieux a géré sa crise du sang », *La Tribune Desfossés*, 9 novembre 1992.

Analyse de la crise

En faisant référence à la typologie des 4C¹, on qualifie la crise qui s'ouvre ainsi pour l'Institut Mérieux, de soudaine (même si les origines en sont anciennes et résultent d'un processus lent). Les causes immédiates relèvent à la fois du produit et du procédé de fabrication, les causes profondes montrent son origine consciente², et les conséquences sont – au-delà des pertes financières, et au-delà de toute considération humaine ou éthique – une baisse de crédibilité de l'image de l'Institut auprès des clients spécifiques et de l'ensemble de l'opinion publique.

De cette analyse, nous pouvons déduire un certain nombre de conseils d'intérêt général. Quand la crise est la conséquence de choix conscients, elle appelle un discours de responsable³, c'est-à-dire qu'elle demande d'accepter les responsabilités de l'entreprise, mais aussi de dégager ses « zones d'innocence ». Les cibles majeures de la communication devront être les clients (il faudra donc là tenter d'intervenir

1. Voir le chapitre « Crise et crises ou Pour une méthodologie des crises ».

2. C'est-à-dire qu'à l'origine de cette crise se trouvent des choix conscients de l'entreprise.

3. Voir le chapitre « Crise et crises ou Pour une méthodologie des crises ».

dans la presse médicale ou spécialisée et dans la presse étrangère) et l'opinion publique (en évitant la télévision, dont les images « dramatisantes » pourraient être dévastatrices dans le cas présent, et en choisissant un journal touchant les leaders d'opinion)¹. Enfin, sur le fond, il sera important d'annoncer des mesures correctives sur les causes (ici : produit et procédé de fabrication).

La démarche de l'Institut Mérieux envers la presse : analyse critique

L'Institut va immédiatement choisir la transparence puisque, en même temps que cet article qui déclenche la crise, *Le Monde* publie une interview d'Alain Mérieux, président de l'Institut, qui sera, dès lors, ouvert aux journalistes : tous les chiffres, dates, démarches et données relatives à cette affaire leur seront transmis.

Ces interventions de l'Institut donnent lieu à des articles. La télévision intervient peu : pas de plateau, seulement une interview du PDG et du directeur technique dans leurs bureaux, en manches de chemise². Le discours est très clair : l'Institut Mérieux reconnaît ses fautes,

1. Sur le choix des objectifs et des médias, voir nos chapitres 4 et 5.

2. Voir sur ces détails, M. Roland, *op. cit.*

les regrette vivement, mentionne qu'il a été le seul à travailler pour mettre au point des produits non dangereux, dès avant 1984, et rejette enfin une part importante de responsabilité sur l'autorité publique qui ne l'a pas empêché de poursuivre ses exportations. La crise va durer moins de quinze jours, avec des articles aux titres parfois sévères, mais aux contenus souvent nuancés. Le titre en bourse perdra 9,6 % en une semaine.

L'analyse plus poussée de la démarche de l'Institut Mérieux conduit à faire plusieurs observations.

D'un point de vue technique, la démarche globale de communication de l'Institut face à la crise est particulièrement efficace. Discours de responsable, transparence, acceptation des responsabilités, recherche des zones d'innocence. Choix des médias spécialement pertinent : une information télévisée très limitée évite les images choc associées à l'événement et, dans tous les cas, pas de « plateaux » où la confrontation risque de faire appel à l'élément passionnel.

Le discours mérite d'être encore approfondi puisque deux points, qui expliquent peut-être la réussite de la communication de crise dans l'instant, peuvent soulever une certaine perplexité pour sa pérennité. Dans le fond de son

discours, l'Institut Mérieux a largement pratiqué la technique de la généralisation et surtout recherché des « zones d'innocence » où sa responsabilité n'est pas en jeu. Ce qui, conjoncturellement, s'avère efficace, mais dangereux. En effet, l'un des arguments forts du discours de l'Institut Mérieux repose sur l'attitude de l'autorité de tutelle qui ne s'est jamais opposée à ses exportations. Ce discours sera bien reçu tant il est vrai que, dans le contexte général de l'affaire du « sang contaminé », la mise en cause des responsables politiques reste dominante. La conclusion de l'article de Béatrice Bantman intitulé « *Le retard de chauffage de l'Institut Mérieux¹* » est révélatrice de l'accueil fait à cette argumentation : « *Finalement, Mérieux validera sa propre technique de chauffage et, fin novembre 1985, les produits non chauffés exportés seront remplacés par des produits chauffés. C'est bien tard. [...]* » Suit une présentation des mesures prises en France sur le dépistage et le non-remboursement des produits non chauffés puis : « *Ces mesures n'ont manifestement pas attiré l'attention de l'Institut Mérieux. Mais il est clair qu'à aucun moment le ministère de la Santé, la direction générale de la Santé ou le laboratoire national de la*

1. In *Libération* du lundi 2 novembre 1992, p. 5.

*Santé ne se sont inquiétés des mesures à prendre pour les produits exportés. » Le transfert de responsabilité a réussi¹. Mais c'est seulement grâce à la position très particulière de l'opinion vis-à-vis des politiques et de l'administration dans cette affaire que ce transfert est possible. Durera-t-il ? On peut imaginer qu'à l'occasion de l'examen au fond de la responsabilité des instances politiques l'Institut Mérieux soit de nouveau mis en cause. La crise peut aussi revenir de l'étranger où du sang non chauffé a été exporté. Dans ce cas le transfert de responsabilité sera-t-il encore efficace ? Déjà, les bases d'une nouvelle crise sont posées. Par exemple, on pouvait lire dans *Le Figaro*² une interview du professeur Leibowitch où celui-ci précisait, à propos de l'inaction du pouvoir de tutelle dans l'affaire Mérieux : « *L'industriel n'a pas à attendre qu'un fonctionnaire l'avertisse. Comment l'État pourrait-il vérifier que la science dit la vérité ? Ou alors, nous aurions une science d'État... La caractéristique d'une épidémie est de se propager en dehors des réseaux institués. Ceux-ci ne sont avertis que plus tard. Ce n'est pas l'admi-**

1. Nous ne disons pas qu'il s'agit là d'une démarche délibérée de l'Institut Mérieux, mais sa communication de crise – est-ce délibéré ? – conduit à cet effet.

2. *Le Figaro* du 3 novembre 1992.

nistration qui tient les pipettes et se trouve derrière les paillasses des laboratoires. C'est au fabricant de prendre les devants. »

La grève de la RATP ou *La crise de dupes*

L'affaire

L'affaire de la grève de la RATP est d'un déroulement simple. Après un ensemble de préavis, les conducteurs de la RATP entament une grève le 17 novembre 1992. Leur motif : ils refusent le projet de réforme de leur statut. Dès le lendemain, la direction générale annonce le gel du projet ; les conducteurs décident cependant de poursuivre la grève en demandant le retrait du projet. Après de fortes pressions du gouvernement, un accord est trouvé entre les syndicats et la direction, dans la nuit du 18 au 19 novembre. Le travail reprendra complètement après le 23 novembre. Épilogue quelques jours plus tard, avec la démission du directeur général de la RATP¹.

Cette affaire pourrait paraître banale : ce n'est, au fond, qu'une grève de quelques jours d'une catégorie de personnels dans une grande

1. Démission annoncée dès le mois d'avril, soit huit mois auparavant.

entreprise publique. Pourtant, elle conduit à la démission du directeur général de l'entreprise. Et surtout, elle sera particulièrement paralysante, très mal vécue par l'opinion. Elle donnera même lieu à des comportements sans précédents (abandons de voitures sur le périphérique en raison des encombrements, par exemple). L'image de l'entreprise, les valeurs que sous-tend sa qualité de service public en sortiront particulièrement dégradées.

Du point de vue de la communication, c'est une affaire qui laisse perplexe.

Analyse de la crise

La crise s'analyse simplement en une crise lente, dont les causes immédiates sont le personnel et, à un second degré, le management. Ses causes profondes font qu'il s'agit d'une crise provoquée de façon consciente (plusieurs choix de la direction prenaient manifestement ce risque de grève). Ses conséquences, en dehors de certains aspects financiers, sont un incontestable déficit d'image auprès des clients/usagers, et à un degré moindre, auprès de l'opinion publique (plus particulièrement la population de la région parisienne) et du personnel lui-même.

Cette analyse initiale doit être complétée par deux remarques : bien qu'autonome, la RATP

est une entreprise publique dont l'action semble, dans l'esprit du public, plus ou moins assimilée à celle du gouvernement. Par conséquent, la crise et les déficits d'image qu'elle comporte ne concernent pas seulement la RATP face à ses clients/usagers, mais aussi le gouvernement face aux administrés.

Deuxième remarque : dans un tel conflit, la communication n'a pas pour seul effet de limiter les conséquences d'une crise ; elle peut aussi contribuer à sa disparition. En effet, une communication efficace dirigée sur les usagers peut rendre la situation des personnels grévistes difficilement tenable.

Aussi, les enjeux de la communication en temps de crise sont-ils, ici, multiples et complexes.

*Les relations avec la presse dans la crise
de la RATP : analyse critique*

Pendant toute la grève, le contenu des messages de la RATP restera paradoxal. Le décalage entre les comportements et le discours est troublant. Alors que le directeur général de la RATP adopte des positions de plus en plus conciliantes (gel rapide du projet de réforme du statut des conducteurs, par exemple), il tient en même temps un discours très dur dans la presse. Ainsi peut-on lire notamment, au début

du conflit : « *Pour le PDG de la RATP, le voyageur ne doit pas être pris en otage et l'intérêt général doit prévaloir*¹ » ; plus tard, lorsque le conflit entre dans une phase d'apaisement, au cours d'un déjeuner avec l'Association des journalistes ferroviaires, Christian Blanc dénoncera le syndicalisme « putschiste » et les syndicats « *qui n'analysent les choses qu'en termes de rapport de forces, de vainqueur/vaincu, sans respect du service public* ». Dans le même temps, les syndicats maintiennent un discours dur, alors qu'ils avancent vers la conciliation.

Ces comportements obéissent à une logique. On peut imaginer que la direction générale cherche à résoudre la crise, c'est-à-dire à faire pression sur le personnel, en s'appuyant sur l'opinion publique. Dans une telle démarche, il est normal que la communication de la direction cherche à « stimuler » les réactions des usagers. Toutefois, si une telle approche est parfaitement légitime, elle devient ici surprenante lorsqu'elle tourne à la provocation manifeste. Et c'est le cas lorsque le directeur général de la RATP, à partir du 20 novembre, relance le débat sur le terrain du service minimum dont on sait combien il soulève l'opposition de cer-

1. In *Libération* du 11 novembre 1992. Dans un tel conflit, la référence à la notion de prise d'otages est considérée comme particulièrement violente lorsqu'elle émane d'une direction.

tains syndicats. Depuis cette date, Christian Blanc rappelle vigoureusement qu'il est favorable à l'extension de « l'amendement Lamassoure¹ » à la RATP, et surtout qu'il soutient l'idée d'un service minimum, précisant à ce propos que « *le législateur devra prendre ses responsabilités quand il le jugera utile* ». De telles prises de position sont susceptibles de relancer le conflit et de faire perdre son efficacité à la pression sur l'opinion publique en généralisant le débat.

Pour nous, une telle attitude ne peut trouver que deux explications. Ou bien il s'agit toujours de rechercher un appui sur l'opinion publique pour résoudre la crise présente et, en ce cas, la démarche devient extrêmement maladroite ; ou bien ce sont d'autres objectifs qui sont poursuivis.

Nous nous rallions à la seconde hypothèse². Dès sa prise de fonction, Christian Blanc avait expliqué qu'il poursuivrait trois objectifs : réinstaurer la sécurité dans les transports, moderniser l'entreprise et restaurer la continuité du ser-

1. Relatif au droit de grève dans les services publics, l'amendement Lamassoure prévoit que tout arrêt de travail sanctionné par la retenue d'une journée entière de travail.

2. Il s'agit ici, et dans les lignes qui vont suivre, d'une analyse qui nous est propre et n'engage que nous ; nous ne prétendons pas retracer la démarche consciente ou inconsciente du directeur général de la RATP et des syndicats. Nous constatons simplement qu'ils adoptent des comportements qui induisent cette hypothèse.

vice public. C'est ce dernier objectif qui est ici important. Le directeur général de la RATP va se faire un « militant » de l'introduction d'un service minimum à la RATP et se heurtera en avril à l'opposition du gouvernement sur cette question. Or, il organise, début novembre, dans un climat social particulièrement tendu, des États généraux des voyageurs où le thème du service minimum est, bien entendu, central. On pourrait considérer qu'il s'agit d'une provocation. Dans le même temps, les syndicats vivent une perte générale de crédibilité. À l'approche d'élections (notamment les élections prud'homales), il est fondamental pour eux de regagner leur base.

Si le directeur général de la RATP avait voulu utiliser la grève pour faire passer en force le service minimum, si les syndicats avaient voulu se servir de la grève pour redorer leur blason dans une perspective électorale, l'un et les autres ne se seraient pas comportés autrement. En admettant qu'ils poursuivaient ces objectifs, leur « communication de crise » devient alors parfaitement cohérente¹. Ont-

1. Gérard Desportes ne relève-t-il pas dans *Libération* du 24 novembre : « La direction comptait sur l'attitude des usagers pour faire avancer le débat sur un aménagement du droit de grève » ? Il n'est plus question, ici, de faire pression sur les usagers pour qu'eux-mêmes fassent pression sur le personnel afin que cesse la grève. Les objectifs sont déplacés.

elles été efficaces ? À court terme, non... mais à moyen terme... En tout cas, nous sommes en face d'un exemple subtil de « détournement de crise », où la crise devient le moyen d'atteindre d'autres objectifs, et où la communication qui concerne la crise, et qui semble décalée, sert en vérité des objectifs lointains.

L'affaire de la Cinq **ou *Chaîne privée sans public***

L'affaire

L'histoire de la Cinq est à l'image de l'évolution du « paysage audiovisuel français » : chaotique, obscure et soumise à de multiples pressions¹. La Cinq va tellement mal en 1990 que Robert Hersant, la mort dans l'âme, passe la main à Hachette fin mai 1990 – Hachette qui, en octobre 1990, prend 25 % du capital et devient opérateur. Les résultats de la Cinq sont mauvais : 550 millions de francs de déficit pour 1990. La situation se dégrade encore en 1991 puisque les pertes, pour cette année-là, seront supérieures à 1 milliard de francs. Le 17 décembre 1991, Hachette annonce un plan social de survie (prévoyant notamment 576

1. Pour une analyse exhaustive de cette « histoire », voir M.E. Chamard et P. Kieffer : *La Télé, dix ans d'histoires secrètes*, Flammarion, 1992.

licenciements). Après un refus du CSA, Hachette annonce le dépôt de bilan de la Cinq le 1^{er} janvier 1992.

De janvier à avril 1992, la Cinq va connaître ses derniers soubresauts. C'est d'abord la création de l'Association de défense de la Cinq qui regroupera 500 000 adhésions, stimulée par les exhortations constantes d'une rédaction qui utilise l'antenne, souvent avec une « vigueur » rare, pour militer en faveur de la survie de la chaîne. Dans sa démonstration de puissance, l'Association de défense de la Cinq va connaître un échec cuisant : le 28 mai, le journal de 13 heures est réalisé depuis la tour Eiffel où les membres de l'Association sont appelés à manifester ; or, cette manifestation ne réunira pas plus de 5 000 personnes pour dénoncer le « complot politico-financier » qui serait à l'origine de la mort de la chaîne.

Dans le même temps, Charles Pasqua s'est engagé en faveur de la Cinq sur une proposition de réorganisation du capital de la chaîne.

Enfin, à partir du 16 janvier, Silvio Berlusconi se présente comme repreneur de la chaîne. Cette initiative ne sera pas suivie du « miracle » attendu. Après une série d'illusions et de vicissitudes, Silvio Berlusconi annoncera son retrait le 24 mars. La liquidation judiciaire est prononcée le 3 avril et l'histoire se termine

le 12 avril avec l'écran noir. Terrible paradoxe pour une chaîne qui s'était parfois illustrée par une recherche trop « active » du sensationnel et du dramatique : le soir de sa disparition, la chaîne obtiendra une audience de 26 points, score qu'elle n'avait atteint qu'une seule fois dans toute son histoire !

Analyse de la crise

Si la crise est complexe et connaît de nombreuses interférences, elle s'analyse assez simplement. C'est d'abord parce qu'elle n'atteint pas l'audience espérée et, par voie de conséquence, les recettes publicitaires attendues – sans prendre en compte les classiques manques de rigueur dans la maîtrise des dépenses – que la chaîne connaît ses difficultés financières. Cette crise lente trouve ses causes immédiates à la fois dans la gestion de la chaîne et, dans une moindre mesure, dans la réglementation en vigueur. Ses causes profondes restent liées à des choix conscients des responsables de l'entreprise.

Les conséquences de la crise, maintenant, sont claires. Ce sont avant tout les annonceurs et les partenaires éventuels de la chaîne qui sont touchés. Ils doivent être la cible principale de la communication qui concerne cette crise. C'est un discours de responsable qu'il faudra

gérer, dirigé essentiellement vers ceux qui devront croire à la rentabilité de la chaîne. La communication spécifique est ici fondamentale ; elle ne doit pas seulement avoir pour objectif d'atténuer la crise, mais elle peut contribuer à la résoudre : il s'agit de faire croire à la viabilité de la chaîne.

Pour de multiples raisons, la communication va prendre une tout autre orientation. elle sera peut-être conforme aux intérêts de certains, mais ne parviendra pas à sauver la Cinq.

*Les relations de presse de la Cinq :
analyse critique*

Dans la crise de la Cinq, plusieurs discours doivent être pris en compte. La cacophonie qui en résulte est peut-être l'une des raisons de l'échec de la communication.

Vont parler d'abord ceux qui n'ont pas une envie majeure de voir la Cinq se maintenir. Ce sont ses concurrents qui, même s'ils communiquent peu vers l'extérieur, seront très efficaces. Les discours publics resteront discrets mais imparables : ils évoqueront l'inadéquation d'une dispersion des recettes publicitaires ; ils se montreront aussi prêts à reprendre certaines productions en cours pour la Cinq. Le discours est sobre, mais parfaitement ciblé : les profes-

sionnels (producteurs, annonceurs) n'ont rien à perdre avec la disparition de la Cinq.

Autre intervenant peu motivé par le maintien de la Cinq : le gouvernement. Sa position est claire : le gouvernement n'a rien à voir dans la disparition de la Cinq ; ce n'est que l'une des tristes conséquences du marché ; la réglementation n'a aucune raison d'évoluer. Cette position sera constamment réaffirmée tout au long de la crise. Le chef de l'État lui-même donne cette interprétation lors de ses vœux à la presse : il insiste sur la « *loi cruelle du marché* », ne manquant pas de relever que les actionnaires de la Cinq « *savaient à quoi ils s'engageaient* », et qu'ils devaient « *se considérer comme responsables* ». Même discours chez Jack Lang qui souligne que « *le temps où le gouvernement devait prendre en main l'organisation des télévisions et des radios* » est révolu. Ce discours de début d'année sera repris fin mars par Georges Kiejman, ministre délégué à la Communication qui précise que « *l'échec de la Cinq est une affaire d'ordre privé* », un « *accident de la liberté* » avant d'insister sur le fait que le gouvernement n'a effectué aucune pression sur les banques publiques pour qu'elles refusent d'accompagner la démarche de Silvio Berlusconi.

Ce discours gouvernemental est bien homogène et invariable. L'idée d'une position définitivement figée du pouvoir politique est importante, puisque c'est vers ce pouvoir que va s'orienter une partie de la communication de la Cinq.

En vérité, il n'y a pas une communication de la Cinq lors de la crise, mais au moins trois voix différentes qui se font entendre en son nom.

La voix la plus violente est celle de la rédaction, relayée par l'Association de défense de la Cinq dont elle est le porte-parole en même temps que l'inspiratrice. La stratégie de la rédaction paraît claire : faire pression sur le gouvernement via les téléspectateurs. Le discours est de toute évidence un discours de victime ; il est aussi outrancier. Accusations multiformes dirigées contre le gouvernement, Hachette, les concurrents... Jean-Claude Bourret, à la tête du mouvement, ne ménage pas ses efforts et ne nuance pas ses propos en évoquant à l'antenne la lutte contre « *les ennemis qui veulent nous assassiner*¹ ».

Cette stratégie va échouer. Elle n'a aucun regard critique et n'exprime à aucun moment

1. *Libération*, 12 février 1992, p. 46.

une attitude de responsable. Elle repose uniquement sur la capacité des téléspectateurs à faire pression sur le gouvernement. Cette stratégie va définitivement sombrer avec l'échec de la manifestation du 28 mars. Elle produit même, sans doute, des effets contraires en diffusant une image d'agressivité, de non-lucidité et d'instabilité susceptible de déplaire à ceux qu'il aurait fallu réellement toucher (annonceurs, partenaires financiers).

Seconde voix, celle d'Hachette. Hachette va aussi se placer dans un discours de victime. Sauveur de la Cinq, Hachette se retrouve victime d'une réglementation trop pesante et d'un CSA irréductible. Tout le discours d'Hachette consiste à s'exonérer. Il est parfaitement traduit dans ces propos de son directeur général, Jacques Lehn¹ : *« C'est un fait que les programmes mis en place par les équipes de la Cinq n'ont pas rencontré l'audience que les experts promettaient, que le marché publicitaire s'est révélé plus mou que prévu. Mais l'essentiel n'est pas là. Il est surtout clair qu'il y a un jeu dans lequel le CSA et le pouvoir politique se rejettent mutuellement le problème de la Cinq. Le pouvoir politique s'est défaussé sur*

1. Interview publiée par *Libération*, le 13 janvier 1992.

le CSA en le chargeant de prendre ses responsabilités. Et le CSA dit qu'il se borne à appliquer une loi inapplicable. » Pour le reste, Hachette renvoie à l'après 93. Dans la phase finale, Hachette en restera à une communication minimale, ouverte mais en retrait du jeu mené par Silvio Berlusconi, qui représente la troisième voix de la Cinq.

Seule voix gérant un discours centré sur les vraies cibles, le discours « berlusconien » reste fondamentalement un discours d'entreprise. D'entrée, il place sa reprise éventuelle de la Cinq dans le cadre de la réglementation en vigueur. Il va tenter, de janvier à mars, de parler aux annonceurs, à d'éventuels partenaires financiers et de poser les conditions de viabilité de la chaîne. C'était là le seul discours à tenir. Mais il sera insuffisant, manquant sans doute de crédibilité (en mars, le passif de la Cinq n'est pas encore totalement identifié) ; souffrant aussi de la cacophonie générale et divergente : comment croire qu'il est possible de reprendre une chaîne viable dans le cadre de la réglementation en vigueur, alors que sa rédaction crie à l'impossibilité de survivre dans le cadre réglementaire en place ?! Discours enfin qui se heurte à des pressions et à des influences trop fortes et démontre ainsi les limites de la communication.

L'affaire Sandoz **ou *Les pollutions du silence***

L'affaire

Dans la nuit du 1^{er} au 2 novembre 1986, peu après minuit, éclate l'incendie d'un entrepôt d'une usine de produits chimiques de la société Sandoz, située près de Bâle. Un nuage toxique se forme au-dessus de l'incendie qui, au petit matin, sera maîtrisé. Mais quelques jours plus tard, on se rendra compte que l'intervention des pompiers a fait se déverser dans le Rhin des substances polluantes. Les conséquences de la pollution du Rhin qui s'ensuit vont toucher les riverains, les pêcheurs, et plusieurs villes qui doivent arrêter de pomper l'eau du Rhin. Sandoz va payer plus de cent millions de francs suisses d'indemnisation, et dépenser deux à trois fois plus pour relancer la fabrication de ses produits et leur faire gagner en sécurité. Surtout, cette pollution du Rhin par Sandoz va devenir un puissant exemple des risques que l'industrie fait subir à l'environnement, avec, pour cette entreprise, une image symbolique dont elle se passerait volontiers. Cette affaire est exemplaire de ce que peuvent produire des défauts de communication dans une situation de crise.

Analyse de la crise

En toute première analyse, nous sommes en présence d'une crise soudaine, dont la cause immédiate est – au sens le plus large (puisque'il s'agit ici d'un problème de stockage) – un procédé de fabrication. Du point de vue de ses causes profondes, la crise est le résultat de choix conscients de l'entreprise (il serait difficile – et grave – de penser que les risques associés au procédé de fabrication n'avaient pas été identifiés par elle). Les conséquences en sont claires : au-delà du contrecoup financier (indemnisations, etc.), de l'atteinte à l'environnement, il s'agit – du point de vue qui nous occupe – d'une forte dévalorisation de l'image – au sens le plus large – vis-à-vis des riverains et, au-delà, vis-à-vis de l'opinion publique, des clients, voire des partenaires.

Conséquences de cette analyse : nécessité d'une information transparente, notamment des populations voisines de l'entreprise. Mise en place immédiate de tous les systèmes de sécurité et de contrôle possibles ; acceptation des responsabilités, clarté, et association de tous aux mesures de sécurité. Pour la phase d'après-crise, préparation d'un discours où ressortent les « zones d'innocence » – la nature des dangers associés à la pollution et le contexte de

l'époque (nous sommes encore sous l'effet Tchernobyl) ne permettant pas de gérer un tel discours immédiatement.

*La démarche de Sandoz envers la presse :
analyse critique*

Sandoz ne va pas adopter la démarche de communication qu'une analyse simple de la crise recommande. En effet, dans une première phase, Sandoz va oublier sa cible principale (les populations voisines) et pratiquer une forme de silence dont nous savons à quel point il peut avoir des conséquences néfastes. Dès le lendemain de l'incendie, paraît un communiqué AFP relatant l'accident. Certains journalistes sont reçus. Sandoz leur communique assez rapidement une liste (non exhaustive : est-ce délibéré ?) des produits contenus dans l'entrepôt. De plus, le premier discours de Sandoz est rassurant.

Le 3 novembre, la société organise une conférence de presse. Cette initiative va dans le bon sens, mais le discours tenu sera mauvais et posera les bases de la dégradation rapide de la situation. Pendant cette conférence de presse, Sandoz tient toujours des propos rassurants, en dépit de l'hospitalisation de quatorze personnes. De plus, une nouvelle liste des produits contenus dans l'entrepôt est fournie. Elle ne

correspond pas à celle donnée initialement aux journalistes (de nouveaux produits dangereux y figurent). Ces « décalages » entre discours et réalité vont permettre à toutes les informations, suppositions, rumeurs de courir. D'autant qu'après cette conférence de presse, et alors qu'apparaît la pollution du Rhin, l'entreprise devient silencieuse. Elle ne recommencera à parler que six jours plus tard, devant l'inquiétude grandissante, notamment celle des riverains. Le 9 novembre est organisée une réunion avec les habitants voisins de l'entreprise. Succédant à un silence de près d'une semaine où les angoisses ont eu libre cours, cette rencontre va très mal se dérouler : les responsables de l'entreprise s'y feront agresser par la population.

Dès lors, Sandoz n'est plus crédible¹. Alors que l'entreprise adopte enfin, à partir du 10, un discours de responsable, reconnaissant donc ses responsabilités et les dangers courus, et proposant des indemnisations, elle va perdre toute maîtrise de l'information. La presse choisira d'autres interlocuteurs, scientifiques, écologistes, etc., qui généreront les informations les plus diverses, souvent alarmistes et d'autant plus incontrôlables qu'aucune politique de rela-

1. Effet classique du silence que nous relevons dans le chapitre « Tout ce que vous n'allez pas dire sera retenu contre vous... ».

tions publiques réelles n'avait été menée auparavant par Sandoz¹. C'est là un des points majeurs, comme le souligne Edgar Fasel, recruté juste avant que cette crise n'éclate, pour prendre en charge les relations extérieures de l'entreprise² : « ... *Sandoz avait parcouru son premier siècle d'existence avec succès certes, mais sans véritable culture de communication...* »

Décidément, l'affaire est exemplaire : on y retrouve les effets pervers du silence et du discours de dédramatisation³ qui entraînent une perte de crédibilité de l'entreprise. La maîtrise de l'information lui échappe désormais, une information qui sera recherchée auprès d'autres sources d'autant plus incontrôlables qu'elles n'ont jamais été associées à l'entreprise. L'absence de véritables responsables renforce le mutisme de l'entreprise. Son président restera silencieux jusqu'au 21 novembre, date à laquelle il organise une conférence de presse mondiale.

1. Sur cette question touchant aux conditions préalables des relations avec la presse en temps de crise, voir le chapitre « La vie n'est pas un long fleuve tranquille... »

2. Dont une très intéressante interview figure dans l'ouvrage de P. Lagadec, *États d'urgence*, p. 126 et suiv.

3. En l'absence d'informations, mieux vaut envisager toutes les possibilités, quitte à inquiéter inutilement. Mieux vaut maîtriser une inquiétude sans fondement que mener un discours de dédramatisation risquant d'être démenti par la suite, car alors la crédibilité se perd et les rumeurs et paniques peuvent s'installer.

De même, la responsabilité des relations avec la presse, pendant la crise, demeure floue. Ainsi, pendant un certain temps, seul l'adjoint au responsable de la communication pouvait être joint par les journalistes, mais avant 16 heures, c'est-à-dire avant la fermeture habituelle des bureaux. À la question : « Qui gère chez vous les relations avec la presse depuis la catastrophe ? », il répond : « *Je ne sais pas. Je ne peux vous répondre que sur ce qui concerne Sandoz en général.* » Puis, lorsqu'on lui demande si l'entreprise avait un scénario pour faire face à la crise, il répond : « *Sur tous les problèmes liés à cet accident, vous ne saurez rien. Nous organisons une conférence de presse très bientôt, à Muttenz. Nous vous y invitons cordialement¹.* »

Enfin, erreur de cible : il fallait réagir immédiatement auprès des populations voisines. Le silence dont elles ont souffert sera à l'origine du discrédit que devra payer Sandoz à partir du 9 novembre. Discrédit qui a laissé des traces dans l'image de l'entreprise, même si son activité n'en paraît pas affectée. Quand on lui demande quelles sont les répercussions de la crise sur les consommateurs dans le monde, le

1. Pour l'intégralité de cette interview, voir « Sandoz : l'histoire du silence », in *Stratégies*, n° 537, 17-23 novembre 1986.

président de Sandoz répond : « *Dans les pays directement touchés, il y a eu quelques réactions. Même en Suisse. Mais ces réactions en définitive n'ont pas porté à conséquences...* » Puis, quand on l'interroge sur l'incidence de la crise sur les ventes, il assure : « *Je peux vous répondre catégoriquement non¹.* »

On le voit à la lumière de ces quatre exemples, la communication et les relations avec la presse en période de crise sont encore abordées suivant des approches très différentes et d'une efficacité inégale. Les principes de base qui devraient les animer ne sont pas toujours suivis. Les techniques utilisées sont parfois approximatives.

Ces comportements hésitants, maladroits, empiriques sont d'autant plus dangereux que ces relations touchent à des enjeux majeurs. Mal pratiquées, ces techniques peuvent avoir des effets pervers particulièrement graves.

1. Interview accordée au Monde du 12-13 juillet 1987.

III

**Tout ce que vous n'allez pas dire
sera retenu contre vous**

ou

*Les dangers et les effets pervers
des relations de presse en temps de crise*

Face à une crise, une attitude naturelle, réflexe, consiste à se refermer sur soi-même, plus ou moins dans le silence total. Attitude de protection et d'attente. Or, en matière de relations avec la presse, le naturel peut conduire au pire comme au meilleur : le silence sous toutes ses formes donne des résultats souvent « catastrophiques ». Cet effet du silence est d'autant plus fort que nous sommes, aujourd'hui, dans un contexte où les médias sont particulièrement demandeurs de crises. Rares sont donc les cas où le silence est acceptable. Aussi vaudra-t-il

toujours mieux aller contre le naturel en parlant, même si c'est difficile.

Recherche crises désespérément

Information et impératifs commerciaux

Nous l'avons vu, les médias sont en compétition les uns avec les autres. Le mouvement s'est exacerbé en France à partir de 1985, avec la mise en concurrence réelle des chaînes de télévision. Il s'est aussitôt étendu à l'ensemble de la presse.

Avant tout, cette concurrence, qui se traduit par une équation rigoureuse entre le nombre de téléspectateurs/auditeurs/lecteurs et les ressources publicitaires, a gagné le secteur de l'information. La course à l'audience entre les chaînes généralistes américaines et CNN en est un exemple frappant. On n'insistera jamais assez sur ce phénomène.

L'information elle-même entre dans la course à l'audimat. On a vu apparaître une information concurrentielle, où de nombreux événements prennent leur importance en fonction d'impératifs commerciaux. Pour donner un exemple « amusant », une étape du Tour de France fera quatre minutes dans le journal de 20 heures de France 2 et une minute dans le journal de 20

heures de TF1, pendant qu'un grand prix de Formule 1 fera l'objet de quatre minutes dans le même journal de TF1 contre une minute dans le même journal de France 2... Pourquoi une telle différence d'appréciation dans l'importance de ces événements ? Parce que le Tour de France est confié en exclusivité à France 2 alors que le grand prix de Formule 1 est en exclusivité pour TF1 et sponsorisé par un partenaire commercial de la chaîne. Dans ce même journal, nos deux chaînes se rejoindront sur la visite en France du chef d'État du Burkina Faso à laquelle elles ne consacreront que vingt secondes l'une comme l'autre... cette visite n'étant pas encore sponsorisée¹ !

Un besoin de crises

La forte concurrence entre les médias ne conduit pas seulement à une forme d'assujettissement de l'information. Elle appelle aussi sa dramatisation.

Dans une période de doutes, d'insécurité économique et idéologique, dénoncer la crise satisfait pleinement les angoisses des consommateurs

1. Dans l'affaire dite « affaire Botton », n'a-t-on pas vu France 2 y consacrer cinq minutes dans son journal de 20 heures – en faisant de très loin l'événement le plus important du jour – tandis que, au même moment, le même jour à la même heure, le Journal de TF1 ne lui consacrait pas la moindre seconde, considérant alors l'affaire comme un non-événement !

d'information. Alors les médias vont chercher des crises qui auront, en plus, l'avantage du sensationnel et de l'accrocheur.

Ce livre suscitera-t-il l'intérêt passionné des médias ? Peut-être. Mais que je fasse un tumultueux procès à mon éditeur parce qu'il en aura modifié des passages sans mon consentement et j'obtiendrai certainement des chroniques importantes. Maintenant, que j'incendie ses bureaux, et je passerai sans doute au Journal de 20 heures...

Ainsi les crises sont-elles au cœur de la lutte entre les médias. Il s'agit de couvrir ce genre de sujet avant les autres et mieux encore, d'avoir ses crises à soi ! On peut critiquer ces débordements¹. Il nous importe surtout d'en bien mesurer les conséquences.

Dramatisation et fiction

La première conséquence est très paradoxale. La recherche des crises conduit à une « sensationnalisation » des événements. En dehors de l'information, les *reality shows* sont un parfait exemple de cette tendance. En dépit des indécentes dénégations de leurs initiateurs, ils exa-

1. C'est ce que fait Laurent Joffrin dans le *Nouvel Observateur* (octobre 1992) lorsqu'il précise, en évoquant la guerre du Golfe ou Timisoara, que « ... les grandes bavures des dernières années, ces erreurs que l'on reproche tant aux journalistes, procèdent des dérapages de la communication et de l'oubli de l'information. ».

cerbent, dramatisent, grossissent, focalisent : aviez-vous au départ de petits problèmes de couple qu'à la sortie votre légère éjaculation précoce deviendra devant des millions de téléspectateurs une profonde crise du couple, voire un drame national !

En même temps qu'elle conduit à dramatiser, cette tendance conduit aussi à rendre fiction ce qui est réalité. C'est là un très profond paradoxe, évident dans le cas des *reality shows* où les personnes jouent, simulent leur propre vie. C'est encore plus vrai pour des émissions à mi-chemin de l'information, où des événements dramatiques – faits divers – sont reconstitués par des comédiens. La présentation de certains journaux télévisés relevant fortement de la mise en scène – voir encore la guerre du Golfe – ou l'intervention en Somalie ou le procès de Ceausescu...¹ – ne va-t-elle pas dans le même sens, plaçant le téléspectateur entre fiction et réalité ? Dans le

1. N'était-il pas fascinant de voir affiché pendant les jours qui précédèrent la guerre du Golfe, le « Crisis in the Gulf » de CNN dans un graphisme proche du jeu video et surtout de la voir se transformer instantanément en « War in the Gulf » en même temps que tombait la première bombe sur Bagdad ? La couverture médiatique de l'intervention en Somalie est encore plus stupéfiante... avec ses consultants terrain, son maillage du terrain, c'est à peine si certaines unités n'étaient pas spécialement sponsorisées par les chaînes de télévision... c'est à peine si on ne leur a pas demandé de recommencer le débarquement parce que la première prise n'était pas assez bonne...

même temps, la presse écrite multiplie les faux journaux, les fausses enquêtes, les articles de politique-fiction ou de fiction « futuriste ».

Ce phénomène est majeur : tout peut devenir crise, et en même temps, la crise devient très acceptable car un léger doute pèse sur sa réalité.

La pression des médias

L'autre conséquence de ce besoin de crise va résider, pour les entreprises, dans la teneur des réponses qu'elles doivent apporter à la presse. Les « problèmes » d'entreprise vont facilement devenir des crises d'entreprise pour les médias. Sous-estimer cette tendance – dont nous venons d'analyser les causes – serait une erreur profonde. De même, ces crises (fausses ou vraies) vont les mobiliser. L'entreprise se retrouvera face à une presse d'investigation¹, pressée de savoir. Les relations avec la presse ne peuvent se concevoir qu'à la lumière de cette évolution des médias. Or, devant une telle pression – vécue parfois comme une agression – un comportement naturel consiste à se mettre en boule, à se replier sur soi, et à garder le silence dans l'espoir d'un mieux. Une telle attitude sera rarement pardonnée.

1. Parfois d'inquisition.

Le silence n'est pas d'or

Le silence, en cas de crise, se présente sous plusieurs formes, plus ou moins radicales, plus ou moins chargées de sens. Quoi qu'il en soit, l'effet est souvent le même.

Les raisons du silence

Les entreprises choisissent de se taire pour deux raisons fondamentales : elles ont peur des conséquences de la révélation de la crise, soit qu'elles n'en connaissent pas les causes, soit qu'elles n'en mesurent pas les répercussions. Elles attendent d'en savoir plus pour parler ; elles peuvent même ne pas s'estimer en crise.

Ou bien elles peuvent avoir peur de voir les problèmes amplifiés ou leurs propos déformés.

Rappelons que, selon notre enquête¹, 45 % des entreprises ne se reconnaissent pas ou peu, en période normale, dans les articles qui sont publiés sur elles et que 39 % d'entre elles ne font pas ou peu confiance aux journalistes.

Le silence absolu ou presque

L'un des exemples les plus classiquement cités de silence ou de quasi silence est celui de la SNCF lors de la série d'accidents dramatiques

1. Voir la note 1, p. 25 de notre chapitre premier.

qui se sont déroulés pendant l'été 1985. Conséquence : une perte de crédit considérable de l'entreprise et une dégradation profonde de son image. Il faudra du temps, une énergie et des efforts sans faille ainsi que la démission du président, pour que l'entreprise puisse restaurer une image acceptable.

La généralisation

On peut assimiler la généralisation au silence en ce qu'elle aboutit à ne pas aborder la crise au fond : l'entreprise parlera, mais pour expliquer que ce qu'on lui reproche ne lui est pas spécifique, qu'on ne soulève en vérité qu'un problème général qui n'est même pas un véritable problème.

L'attitude de Bic aux États-Unis, lors d'une crise lente qui a commencé, début 1970, avec le danger que présentaient ses briquets jetables est particulièrement révélatrice d'une telle attitude. Bic ne va jamais aller au fond du problème, mais toujours tenter de généraliser. Un communiqué¹ donné par la firme en 1985 est tout à fait caractéristique ; après avoir constaté que, pour cette année-là, on recense 2140 cas d'accidents dus à des briquets jetables, toutes marques confondues, le communiqué précise : « *Nous avons vendu depuis 1973 plus de 2 milliards de*

briquets aux États-Unis et nous avons 55 % du marché des jetables. Il est donc normal que nous enregistrons plus de plaintes que nos concurrents. Mais il faut savoir qu'en 1985, les allumettes ont provoqué presque 6 000 accidents, les voitures 85 900, les tondeuses à gazon 20 300 et les feux d'artifice 20 000. »

Résultat de cette attitude : une très violente campagne de presse qui, fin 1986, atteindra profondément la marque française. Ses actions baisseront de 25 % en un jour aux États-Unis, de près de 10 % en France, et surtout, ses produits connaîtront une forte désaffection aux États-Unis, à cause d'une perte de crédibilité de l'image de la marque. Sans doute l'entreprise se sentait-elle victime d'une réelle injustice, d'une opération protectionniste plus ou moins pilotée par ses concurrents américains. Sans doute ce sentiment n'était-il pas faux. Mais, injuste ou fabriquée, pour le public, il n'en s'agit pas moins d'une crise. Vouloir la contourner en généralisant – même si la généralisation est vraie – sera perçu comme une manœuvre pour se dédouaner et, comble de l'injustice, comme une tentative de manipulation de l'opinion et une pratique anticoncurrentielle. Victime ou non, il n'est pas

1. Cité par Dominique Vastel in « La communication de crise : faut-il parler, faut-il se taire ? », *Médiaspouvoirs*, n° 11, juillet-août 1988.

possible de se présenter comme telle dès lors qu'on peut nous imputer une responsabilité, même indirecte, dans les faits qui sont à l'origine de la crise.

Le démenti

Le démenti s'apparente à une forme de silence. Quelle que soit sa forme (démenti catégorique, action en justice immédiate), il tend à contourner le débat de fond en exprimant une position aussi radicale et souvent aussi peu argumentée que celle qu'il entend combattre.

À cet égard, le cas de Nestlé avec l'empoisonnement d'enfants du tiers monde est spécialement révélateur. L'affaire est partie d'une brochure diffusée par des étudiants suisses sur les dangers de l'utilisation du lait en poudre dans les pays en développement, où il est dilué dans de l'eau impure pour préparer les biberons. Nestlé va se contenter d'engager une action en diffamation contre le groupe d'étudiants auteur de la brochure. Voilà une attitude de démenti : ni explicative, ni argumentée, ni transparente ; elle ressemble à un silence en ce qu'elle n'explique rien. Elle est même pire qu'un silence puisqu'elle donne à l'affaire une publicité inespérée. De plus, le recours au juge est toujours dangereux. Chacun sait que les décisions de justice donnent rarement un enseignement sur le

fond de l'affaire et ne tranchent pour ainsi dire jamais les doutes. De fait, deux ans plus tard, le groupe d'étudiants sera condamné, mais par un jugement très ambigu, ne levant pas tous les soupçons sur la culpabilité de Nestlé. Bilan de l'opération : deux années pendant lesquelles les rumeurs les plus néfastes ont couru, et une décision de justice qui les relance encore plus vivement. En vérité, ce type d'attitude revient à adopter un discours de victime, ce qui est une erreur grave en cas de crise provoquée¹.

La dédramatisation

Dernière version du silence : la dédramatisation. Certes l'entreprise parle, mais le discours est tellement approximatif et inconsistant qu'il s'apparente, au moins partiellement, au silence. Ce comportement se rencontre le plus souvent dans les cas de crises soudaines, en particulier s'il y a atteinte à l'environnement et/ou à la sécurité et à la vie des personnes. Deux exemples sont spécialement révélateurs de cette attitude.

Le premier est celui de l'explosion d'un transformateur EDF à Reims, en 1985. Dans les semaines qui suivront, EDF tiendra des propos banalisant l'accident. Ce n'est qu'au bout d'un

1. Au sens que nous donnons à ces notions dans le chapitre « Crise et crises ou Pour une typologie des crises ».

mois que les journalistes seront alertés par des voisins du transformateur se disant victimes de troubles de santé. EDF maintiendra son discours lénifiant, niant le bien-fondé des déclarations des protestataires. Sous la pression d'une presse plus intriguée encore, on découvrira finalement des émanations de pyralène, produit particulièrement dangereux pour la santé.

Au terme de cette crise, l'image d'EDF sortira très dégradée. EDF devra supporter en réparation des mesures extrêmement contraignantes. L'entreprise s'en trouvera discréditée, ce qui générera des attitudes de protestation nombreuses sur des sites ne présentant pourtant aucun danger. EDF conduira, à partir de là, une réelle réflexion sur la communication en pareil cas, qui lui servira, un an plus tard, dans un incident similaire à Villeurbanne.

La crise de l'*Exxon Valdez* s'inscrit dans la même démarche. Dès l'annonce du naufrage du pétrolier au large de l'Alaska, le président de la Compagnie Exxon déclare que « *l'incident* » est « *under control* »¹. Devant l'évidence de la catastrophe, l'entreprise basculera dans un silence quasi absolu, se réfugiant derrière le fait que les juges étant saisis de l'affaire, il était

1. Cité par J.-P. Piotet : « Communication de crise : quelles stratégies ? », in *La Communication de crise*, p. 121, *op. cit.*

impossible de donner davantage d'informations. Cette réaction immédiate de dédramatisation va décrédibiliser l'entreprise, laissant la porte ouverte à toutes les interprétations, plus ou moins bien fondées. Le silence adopté ensuite ne fera qu'aggraver les choses.

Ces quelques exemples¹ choisis parmi les plus révélateurs nous le montrent bien : le silence ou les attitudes qui peuvent s'assimiler au silence conduisent souvent à des résultats « catastrophiques ».

Chut !... et c'est la chute

Face à un besoin de communication, le silence s'explique mal. Il n'est pas rare qu'il produise l'effet inverse de celui qui est espéré, amplifiant les crises ou suscitant des rumeurs préjudiciables.

Une démarche proche du non-sens

Adopter délibérément une attitude silencieuse en cas de crise témoigne, dans de nombreux cas, d'une propension à la naïveté. C'est croire à « l'étanchéité » de l'entreprise. Or, il est évident, surtout en pareil cas, qu'on ne peut maî-

1. D'autres pourront être trouvés in Vastel (précité) et in P. Lagadec : *États d'urgence*, Seuil, 1988.

triser la parole de tous ceux qui y travaillent ou qui l'approchent. Les voies de l'information sont souvent les plus variées. Philippe Dessaint, à l'époque rédacteur en chef de FR3 Champagne-Ardenne, a été prévenu de l'explosion du transformateur EDF de Reims¹ par les pompiers²... ! Un peu plus tard, c'est presque par hasard qu'un journaliste de FR3 a été alerté sur les troubles dont souffraient, toujours dans la même affaire, certains voisins du transformateur...

Naïveté que de croire que les journalistes ne seront pas avertis. Nous avons montré combien les médias étaient demandeurs de crises. Mais que l'on ne se méprenne pas sur le sens de notre propos : si nous avons relevé là une tendance appuyée et montré les excès auxquels elle peut aboutir, ces excès ne doivent pas être généralisés au mépris de la mission sociale fondamentale que remplissent les journalistes. Leur rôle d'information et leur travail d'investigation sont inestimables. Ils exercent le plus souvent cette mission avec une rare conscience. C'est à cette intégrité professionnelle que l'on doit la dénonciation de scandales ou de dangers majeurs.

Quoi qu'il en soit, une entreprise ne peut espérer « échapper » à la crise en restant silen-

1. Voir le paragraphe 2 du présent chapitre.

2. Anecdote rapportée in Lagadec, *op. cit.*, p. 239.

cieuse, encore moins si les problèmes éclatent soudainement et mettent en danger des individus. De plus, en pratiquant le silence, l'entreprise place les médias en situation d'exclusion. Elle se prive alors de la possibilité de leur faire jouer, au-delà de leur stricte mission d'information, un rôle de relais social pouvant contribuer à limiter, surtout quand des individus sont en danger, les conséquences catastrophiques d'une crise. À titre d'exemple, en 1987, lors d'un grave incendie d'entrepôt portuaire à Nantes, près de 40 000 personnes ont dû être évacuées : les médias ont joué un rôle de relais d'information essentiel sans pour autant perdre le regard critique qu'ils pouvaient porter, par ailleurs, sur l'ensemble de l'affaire ; ce qui fait dire à Jacques Monestier, alors préfet, que les médias « *se comportèrent comme autant de relais improvisés mais extrêmement efficaces*¹ ».

L'amplification

Le silence, loin d'être neutre, contribue à amplifier la crise. Selon les cas, les entreprises connaîtront un grave déficit d'image, ou une exploitation de la crise par les concurrents, ou encore des pertes commerciales ou écono-

1. Jacques Monestier : « Le Préfet face à la crise », in *La Catastrophe, l'élu et le préfet*, PUG, Grenoble, 1990.

miques, ou même des difficultés de recrutement, voire une remise en cause de la survie de l'entreprise. Ce catalogue de calamités n'est pas exhaustif et elles ne s'abattent pas toutes sur l'entreprise à chaque crise, mais elles se cumulent entre elles bien souvent. Ne perdons pas de vue que ces conséquences viennent d'abord de la crise, avant de les considérer comme les effets du silence qui l'entoure. La crise génère des conséquences néfastes qu'une bonne communication peut atténuer, mais une mauvaise, comme le silence, aggraver. L'exemple de Nestlé est, à cet égard, édifiant puisque la crise sur laquelle l'entreprise a si mal communiqué a conduit au boycott prolongé de ses produits sur le marché américain.

Avant tout, le silence crée un terrain particulièrement favorable aux rumeurs.

*Les rumeurs*¹

Les rumeurs sont génératrices de crises très particulières : rarement innocentes, elles produisent souvent des effets dévastateurs, et dans bien des cas constituent de parfaits exemples de crises subies, c'est-à-dire à l'origine desquelles l'entreprise n'est pour rien. La communication y

1. Sur la question des rumeurs, voir J.-N. Kapferer : Rumeurs, le plus vieux média du monde, Seuil, 1987.

joue un rôle encore plus important qu'ailleurs¹. La rumeur, qui est d'abord une simple façon de communiquer, débouche sur une crise qui ne pourra se résoudre que par un travail sur la communication.

Dans ce domaine, le silence peut avoir deux effets : faire naître une rumeur, ou bien la relancer pour la régénérer. La célèbre rumeur dont a été victime la firme Procter et Gamble en 1981, et qui l'accusait d'être étroitement liée à une secte satanique ou encore à la secte Moon³, s'est nourrie des réponses trop discrètes ou trop indirectes apportées par la société. Sur ce relatif silence, la rumeur va renaître pendant trois ans jusqu'à ce que Procter intervienne devant la presse et change son logo. L'affaire Nestlé que nous avons évoquée s'est aussi doublée de rumeurs que la forme de silence adoptée par la société (avec un simple « démenti ») n'a pas manqué de favoriser. En revanche, une démarche immédiate auprès de la presse, solide, argumentée, rationnelle, prive la rumeur de la plus grande partie de ses effets. Le succès de l'action de Mc Donald's contre le

1. Lorsqu'elle n'est pas fondée... mais une rumeur fondée est-elle encore une rumeur ou déjà de l'information ? Quant aux rumeurs en partie fondées...

2. Elle s'appuyait notamment sur la composition du logo de la société.

bruit qui courait sur la composition douteuse de ses hamburgers en est une parfaite démonstration.

Ainsi le silence reste-t-il une des plus mauvaises réactions à la crise. Rares sont les cas où il peut être efficace – et encore s'agit-il là de faux silences.

Parler en silence

Dans trois circonstances seulement le silence paraît être une bonne solution.

Le silence financier

Les crises financières, par leur nature, s'accommodent souvent du silence. Ne rien dire peut avoir une vertu promotionnelle (si vous laissez courir la rumeur faisant de vous la cible convoitée d'une entreprise de prestige, voire si vous l'aidez à courir), se taire peut éviter des mouvements de masse ou de panique. A contrario, un solide appui auprès de la presse sauvera une entreprise des convoitises d'une autre. Nous reviendrons sur les cas de difficultés financières. Quoi qu'il en soit, lorsqu'il y a silence, c'est un faux silence : vis-à-vis du grand public, il induit toujours un sens.

Le silence stratégique

Dans d'autres hypothèses, le silence peut être compris comme une stratégie pour déplacer les crises¹. L'affaire Orlyval est révélatrice d'un tel effet. En novembre 1992, Orlyval connaît un moment difficile. L'entreprise va publier un communiqué au ton dramatique annonçant que la société ne pourra pas faire face à ses prochaines échéances. Après ce communiqué, elle devient injoignable pour les journalistes. Ceux-ci se retournent vers Matra, fabricant et actionnaire à 17 % seulement d'Orlyval. Matra, fidèle à son habitude de transparence va leur expliquer les difficultés d'Orlyval. De ces entretiens vont sortir des articles cristallisant la crise d'Orlyval sur Matra. Le silence a permis, consciemment ou non, de déplacer la crise : il ne s'agit pas là d'un vrai silence, mais d'un transfert de parole. C'est, dans tous les cas, un jeu dangereux, difficilement reproductible et dont la démarche s'apparente plus au loto sportif qu'à la communication spécifique en temps de crise.

Le silence symbole

Certains silences interviennent dans des contextes tels qu'ils ont plus de signification

1. Que ce soit une démarche parfaitement consciente ou qu'il s'agisse d'une démarche « instinctive » aboutissant au même résultat.

qu'une communication active. Le cas de Renault, en 1985, avec l'arrivée de Georges Besse en est un très bon exemple. Pendant près d'un an, Renault va cesser tous contacts profonds avec la presse, se contentant de diffuser ponctuellement des communiqués laconiques sur sa situation financière, sociale et commerciale. L'idée était simple : Renault, entreprise en crise, par ailleurs trop médiatisée, devait inverser la tendance pour dégager une image d'entreprise « au travail ». Son silence va donc prendre un sens. Il sera suivi, au bout d'un an d'une véritable rentrée médiatique de Renault et de son PDG, exemple parfait d'un silence contribuant à régler une crise. Mais il s'agit en réalité d'un faux silence, lourd de sens, plus fort qu'un discours construit.

Excepté ces cas rares de silences acceptables, le choix le plus efficace reste de parler, aussi difficile que ce soit.

Responsable mais non coupable

L'entreprise en crise aura le plus souvent intérêt à la transparence. Quand, à l'origine, se trouve un choix dont l'entreprise est solidaire, même de façon très lointaine, c'est un discours de « responsable » qu'il convient de tenir. Ce

terme ne doit pas tromper : il ne s'agit pas d'accepter toutes les culpabilités, mais de prendre ses responsabilités. C'est en identifiant ses propres responsabilités que l'entreprise réussira à repérer ses zones d'innocence. Son image y gagnera en sincérité, en fiabilité et c'est le seul moyen, pour elle, de conserver un capital de crédibilité, à la fois auprès des journalistes, mais aussi auprès de ceux (personnel, partenaires, clients, grand public...) dont la sensibilité à son image lui importe. Quelques exemples montrent l'efficacité de cette démarche.

Transparence

L'affaire de la COGEMA en 1986 est une belle démonstration de l'intérêt de la transparence. Peu après Tchernobyl, donc dans un climat défavorable, cinq ouvriers sont irradiés dans l'usine de La Hague. La COGEMA va alors jouer la plus totale transparence. Conférences de presse en temps réel sur le site, visite du site, rencontres spontanées avec les ouvriers irradiés. Bilan : des articles sans sensationnalisme, une image de l'entreprise intacte. Deux jours plus tard, la crise était terminée. La cacher, dans un tel cas, aurait eu des effets dévastateurs, ouvrant la voie à toutes les peurs et à toutes les rumeurs. Dix ans plus tard, la

COGEMA aurait encore traîné, dans son ombre, des rumeurs d'irradiation, d'enfants mal formés...

Faire face

Dans tous les cas, l'entreprise a intérêt à faire face à la situation. L'affaire dite du Tylénol dont fut victime en 1982 l'entreprise américaine Johnson & Johnson en est une illustration. À Chicago, sept personnes meurent en raison du cyanure introduit, par malveillance, dans certaines capsules de Tylénol. L'entreprise va immédiatement faire face sur deux terrains.

Le premier terrain est celui de la communication pure. Là, Johnson & Johnson fait preuve de la plus totale transparence : « *Durant la première crise du Tylénol (1982), nous avons répondu à environ 2 500 appels de la presse qui ont généré autant d'articles que l'assassinat de John F. Kennedy... de bonnes relations avec les médias étaient cruciales pour notre réputation. Nous avons misé sur l'ouverture et l'honnêteté*¹. »

Mais sur un second terrain, Johnson & Johnson va aussi prendre des mesures fonda-

1. Lawrence Foster, cité par Bénédicte Brunet in « Communication de crise : les recettes américaines », *CB News*, septembre 1989.

mentales : retrait immédiat du produit, diffusion de plus de 500 000 messages électroniques à des prescripteurs du produit, conception d'un nouvel emballage inviolable. C'est à ce prix que l'entreprise sortira grandie de l'épreuve.

Il y a là une triple leçon très claire :

- parler vaut toujours mieux que se taire ;
- si elle n'est pas accompagnée de mesures concrètes de fond, la communication de crise perd une grande part de son intérêt ; communiquer sur les crises n'est qu'un remède, un outil... et rarement un moyen de les résoudre fondamentalement ;
- une bonne communication demande, au préalable, une analyse fine des crises.

IV

Crise et crises **ou** *Pour une typologie des crises*

Nous venons de le voir, le terme de « crise » recouvre des réalités très différentes et mal définies. Il est pourtant essentiel d'en définir le concept.

Pas seulement dans un souci d'« esthétique » : de la signification profonde des crises dépendent les réponses qu'il convient de leur apporter, aussi bien sur le fond qu'en ce qui concerne la communication ou les relations avec la presse.

À cet égard, et les cas que nous avons examinés nous l'ont montré, il est important de comprendre qu'il existe des types de crises appelant, chacun, des traitements spécifiques.

Que de crises !

Pollutions graves, mouvements de grèves, accidents du travail, OPA, produits contaminés ou à l'origine d'accidents en grand nombre, campagnes de dénigrement et rumeurs, usines détruites, chutes en bourse, catastrophes naturelles... sont présentés comme autant de crises dans l'entreprise. Un premier constat s'impose immédiatement : sous cet unique vocable sont regroupés des phénomènes extrêmement différents.

Il s'agit souvent de catastrophes technologiques ou écologiques. Mais le terme est aussi utilisé pour décrire des conflits (sociaux par exemple). Certains rangent également sous la notion de « crise », les agressions que subissent les entreprises (englobant ainsi les sabotages, rumeurs, dénigrements). Enfin le mot peut désigner des actions de pression ou des obstacles juridiques ou réglementaires : ainsi, c'est d'un dispositif « anticrise » que s'est doté Rhône-Poulenc pour prévenir les éventuelles protestations et actions des écologistes contre les lessives à phosphate.

Compris dans des sens si divers, le concept semble perdre tout contenu précis. Faut-il s'en tenir à la définition de François Périot : « *Les crises, ce sont les choses de la vie. Elles sont*

*permanentes*¹ » ? Doit-on conserver dans une même corbeille les catastrophes, les conflits, les agressions, les actions de pression, les obstacles juridiques et prétendre y répondre avec les mêmes recettes ?

Classiquement, les universitaires et les praticiens distinguent les crises financières (OPA), les crises sociales et les crises technologiques... classifications purement thématiques dont la pertinence laisse à désirer puisqu'elles regroupent encore sous une même rubrique des phénomènes toujours aussi différents.

Définir la notion de crise est un préalable indispensable. Sinon, comment préconiser des « traitements » uniques pour des « pathologies » si différentes, plus énumérées que comprises, plus décrites qu'analysées.

Vers une définition de la crise

À partir de combien de poissons morts la pollution d'une rivière est-elle vécue comme une crise ? Combien faut-il de riverains intoxiqués pour qu'un dégagement de pyralène soit considéré comme une crise ? À quel montant de prise de participation inamicale d'une entre-

1. Discours donné au Festival de la communication d'entreprise de Biarritz consacré à « la communication de crise », M.G. Baron, *Le Figaro*, 17 et 18 juin 1989.

prise dans une autre est-on en crise ? La frontière avec le simple « problème » est difficile à tracer. Quels sont les éléments qui vont faire basculer dans la « crise » ? À partir de quand, et selon quels critères, quitte-t-on le normal pour entrer dans « l'anormal » ?

La réponse à ces interrogations est essentielle. Elle pose notamment la question de la soudaineté des crises, celui de leur prévisibilité voire de leur spécificité.

La crise est rarement définie. Nombreux sont ceux qui font référence aux idéogrammes chinois désignant la crise, en relevant qu'ils signifient « chance » et « péril ». L'observation est sans doute plaisante, mais elle reste extrêmement évasive.

La définition la plus souvent citée est celle d'Otto Lubringer¹ pour qui la crise est un « *événement inattendu mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise* ». Elle est spécialement intéressante en ce qu'elle pose un critère « d'importance » dans les circonstances qui déterminent la crise (il ne s'agit plus alors de simple malaise, incident, problème ...).

1. Notamment in « Communication de crise : les recettes américaines » *CB News*, septembre 1989 ; définition reprise sans références par Maud Tixier in *La communication de crise*, Mc Graw-Hill, 1991, p. 249. Otto Lubringer est responsable d'un séminaire de communication de base à la Boston University.

Elle souligne aussi le fait que la crise peut intervenir dans tous les domaines, observation importante dans la mesure où le terme s'applique souvent aux seuls cas des désastres écologiques ou des catastrophes provoquées par des « produits » pouvant remettre en cause la santé ou la vie des consommateurs. Une telle conception est certes centrée sur des crises particulièrement dangereuses et dont les causes sont susceptibles d'une analyse spécifique, mais elle reste réductrice en excluant une série de phénomènes qui doivent aussi s'analyser en ces termes.

La définition d'Otto Lubringer présente toutefois plusieurs limites. La notion d'événement inattendu sur lequel elle repose est contestable. Une crise n'est pas toujours soudaine et peut résulter d'un processus lent qui prend de l'envergure avec le temps. Ce peut être, par exemple, le cas d'une grève qui dure, elle-même résultat d'un ensemble de mouvements sociaux ponctuels. C'est aussi souvent le cas des crises financières.

De plus, cette définition exclut les crises « prévisibles », « envisagées » ou « risquées » par les entreprises, une gamme tout à fait importante, tant pour la préparation d'une éventuelle communication, que pour des problèmes de fond, surtout « éthiques », qui se posent aux entreprises.

Enfin, elle ne souligne pas assez la variété de ceux que les crises affectent directement ou indirectement¹ : clients, personnel, partenaires financiers, opinion publique, riverains ...

L'ensemble de ces réflexions nous conduit à retenir une définition plus large de la crise. Pour nous, elle est : *le résultat d'un événement ou d'une série d'événements que doit supporter ou que provoque une entreprise. Ces situations altèrent profondément son environnement, ses relations avec ses clients, ses partenaires, son personnel et l'ensemble d'une population ou leur causent un réel dommage qui remet en cause, matériellement et publiquement, l'image ou la stabilité, voire la survie de l'entreprise.*

Cette définition, trop longue mais fidèle au phénomène, recouvre des crises très différentes. Aussi est-il indispensable d'en dresser des typologies.

Typologie et classification des crises

Du point de vue de la communication et des relations avec la presse, il serait aberrant de vouloir aborder toutes les crises de la même

1. Et de ceux qui seront les cibles principales ou secondaires de la communication de crise : voir sur cette question notre chapitre « Trouver à qui parler ou Les objectifs des relations de presse en temps de crise ».

manière. Il est clair qu'on ne traitera pas identiquement le durcissement d'une grève qui fait suite à une dégradation progressive d'un climat social et la pollution soudaine d'une rivière par une entreprise. D'où la nécessité de classer selon différentes caractéristiques.

Les classifications et la typologie que nous allons présenter doivent être bien comprises. Elles n'ont pas d'autre ambition que de servir d'outil de base à la gestion des relations avec la presse en cas de crise. Elles n'ont aucunement vocation à contribuer à une quelconque théorie des crises.

Dans cette optique, trois classifications s'imposent.

Classification par le cursus (comment parler ?)

La longue grève chez Peugeot, résultat d'un malaise social persistant, aux nombreux signes annonciateurs, et la pollution du Rhin par Sandoz due à l'incendie nocturne d'un entrepôt sont deux crises au cursus radicalement différent. Elles ne peuvent être classées ensemble.

Aussi, la première classification porte-t-elle sur le déroulement dans le temps. Elle oppose les crises soudaines – c'est-à-dire se matérialisant à partir d'un événement ponctuel (un accident par exemple) – aux crises lentes, résultant d'une évolution ou d'une dégradation progres-

sive (par exemple, prises de participations discrètes précédant une OPA ou dégradation d'un climat social précédant une grève particulièrement dure). Nous le verrons¹, cette distinction est fondamentale car, pour chacun de ces deux cas, l'approche des relations avec la presse est radicalement différente, notamment le contenu du « discours adressé à la presse », et surtout le choix des médias à privilégier.

Classification par les causes (de quoi parler ?)

La seconde classification des crises repose sur leurs causes. Il faudra, à cet égard, distinguer entre les causes immédiates et les causes profondes.

a) Du point de vue des *causes immédiates*, il est hors de question de mettre dans le même panier la bouteille de Perrier (victime du benzène qu'elle peut contenir) et le paquet de lessive de Procter et Gamble (victime indirectement de rumeurs d'appartenance à des « sectes sataniques »²). Le discours ne sera pas le même. Une communication de crise efficace peut faire taire la rumeur, mais elle fera plus difficilement disparaître des traces de benzène (même

1. C'est l'objet de la deuxième partie du présent ouvrage.

2. Sur cette affaire, voir le chapitre « Tout ce que vous n'allez pas dire sera retenu contre vous ou Les dangers et les effets pervers des relations de presse en temps de crise »

si elle contribue à atténuer le sentiment qu'elles sont toxiques).

De ce point de vue, il est possible de considérer que les crises trouvent leur origine dans sept causes :

- un phénomène extérieur (foudre, tremblement de terre, par exemple ...) ;
- le personnel (mouvement social...) ;
- le produit (défaillance du produit ou présence d'une substance dangereuse dans le produit, par exemple) ;
- le procédé de production (rejets toxiques polluant une rivière...) ;
- la gestion (crise financière, erreur profonde dans le lancement d'un produit nouveau) ;
- les concurrents (rumeur ou campagne de dénigrement...) ;
- les autorités politiques (par exemple, nouvelle réglementation entravant sérieusement et soudainement l'activité de l'entreprise).

Cette seconde classification par les causes immédiates est elle aussi majeure. Pour certaines causes, les relations avec la presse et la communication n'auront pas seulement pour but d'amortir la crise, mais aussi de contribuer à les faire disparaître. De même, en fonction des causes, la stratégie des cibles¹ des relations

1. Sur cette question, voir le chapitre « Trouver à qui parler ou Les objectifs des relations de presse en temps de crise ».

presse de crise variera en profondeur. Enfin, le contenu même du discours tenu à la presse devra être orienté sur les causes réelles d'une crise.

Par exemple, une nouvelle réglementation vient porter très sérieusement atteinte à l'activité d'une entreprise. Dans un tel cas, les relations avec la presse auront pour objectif le retrait de cette réglementation, c'est-à-dire de remédier au fond. La cible privilégiée sera l'opinion publique, abordée en dramatisant, pour aboutir à une pression indirecte sur le pouvoir politique. C'est la tentative que mènera – sans succès¹ – la rédaction de la Cinq en tentant d'utiliser les téléspectateurs pour faire pression sur le gouvernement.

Maintenant, si la crise consiste en la présence d'une substance dangereuse dans un produit destiné à des professionnels, les relations de presse ne feront pas disparaître la crise au fond (il faudra pour cela décider d'un retrait du produit et/ou de la modification du processus de production, décisions de management et non de communication) elles permettront seulement d'en limiter les conséquences ; elles seront avant tout ciblées sur les clients, avec le

1. Voir sur ce point le paragraphe 4 de notre chapitre « Le pire et le meilleur ou Aperçu des relations de presse actuelles en temps de crise ».

souci de dédramatiser (par exemple, par l'utilisation de la presse professionnelle).

b) Cette classification caractérisant les crises par les causes immédiates doit se doubler d'une classification complémentaire où le niveau de responsabilité de l'entreprise est pris en compte : c'est la classification par les *causes profondes*. À cet égard, il convient de distinguer les crises subies (celles qui n'ont à leur origine aucun choix de l'entreprise : par exemple, la chute d'un avion sur une usine) et les crises provoquées. À la vérité, les crises subies sont plus rares que ce qu'une première analyse pourrait laisser supposer. Les entreprises victimes d'un tremblement de terre ont, le plus souvent, choisi de s'implanter dans une zone à risques sismiques. Dans un tel cas, l'analyse devra être celle d'une crise provoquée.

Cette seconde classification par les causes profondes est fondamentale pour le contenu du discours : si la crise est subie, l'entreprise gèrera un discours de victime ; si la crise est provoquée, un discours de responsable.

C'est un point majeur : discours de responsable ne signifie pas discours de condamné. L'entreprise devra parler de ses responsabilités, les mesurer, tenter de s'en exonérer. Partir sur un discours de victime, alors qu'au fond la crise est provoquée, peut conduire à des résultats

catastrophiques. Le discours de victime de la Cinq n'a pas véritablement fonctionné ; bien vite, ses responsabilités ont été mises en cause sans qu'elle soit préparée à y répondre, et encore moins crédible. De même, dans l'affaire du « sang contaminé », les politiques ont géré dès le début un discours de victime. Très vite leur responsabilité a été mise en cause, sans qu'ils parviennent à trouver un discours crédible sur leurs engagements et leurs manquements. Dans ce cas, l'erreur de fond initiale jette un soupçon qu'il sera très difficile de gommer par la suite.

Les crises provoquées se subdivisent elles-mêmes en deux catégories : celles qui le sont consciemment, (à l'issue d'une analyse de risques et d'un choix de management délibéré) et celles qui sont provoquées de façon inconsciente¹. Par exemple, un patron peut décider d'adopter une politique sociale de rigueur parce qu'il estime que ses syndicats sont déconsidérés et que le personnel, très sensibilisé au risque de chômage, est prêt à des sacrifices pour sauvegarder son emploi. En faisant ce choix, il court un risque identifié, évalué. Si une grave crise sociale survient malgré ses prévisions, elle

1. Voir les applications très concrètes de ces concepts et de leurs conséquences dans le chapitre « Le pire et le meilleur ou Aperçu des relations de presse actuelles en temps de crise ».

trouvera donc sa cause profonde dans le choix délibéré de l'entreprise. Nous serons en présence d'une crise provoquée de façon consciente. En revanche, une entreprise peut s'engager dans une autre entreprise en difficulté sans avoir pris conscience du danger que cette dernière représente pour elle¹, et sans mesurer le risque d'une telle décision. En cas d'aggravation irrémédiable de la situation, nous serons toujours face à une crise provoquée, mais de façon inconsciente. Suivant l'une ou l'autre des situations, le discours de responsable changera de contenu, voire de nature.

*Classification par les conséquences
(à qui parler ?)*

Les crises font courir aux entreprises des risques de pertes financières et de déficit d'image². Le déficit d'image est la préoccupation des relations de presse en temps de crise³.

1. Ce fut sans doute le cas, lorsque Hachette s'engagea très lourdement dans la Cinq en 1990.

2. Cette présentation des conséquences des crises en termes de conséquences financières et de déficits d'image est délibérément simplificatrice et globalisante. Elle ne saurait masquer d'autres effets, plus circonstanciés ou d'une nature plus « subjective » (éthique, facteur humain...).

3. Bien entendu, les conséquences financières sous-jacentes font aussi partie de ces préoccupations (elles sont aussi un facteur d'évaluation du bien fondé de l'effort de communication de crise), mais elles ne le sont qu'à titre second.

À cet égard, il est important de classer les crises en fonction de ceux qui y sont spécialement sensibles, c'est-à-dire de ceux dont le comportement vis-à-vis de l'entreprise pourrait être affecté.

Ainsi les distinguera-t-on selon le déficit d'image qu'elles entraînent et leur capacité à influencer le personnel, les clients, les partenaires actuels ou éventuels de l'entreprise, et encore l'opinion publique (et pour finir l'ensemble d'une population).

Cette classification est fondamentale dans la mesure où elle commandera la stratégie de choix des cibles prioritaires et des vecteurs de relations avec la presse¹.

La typologie des crises (typologie des 4C)

Les différentes classifications que nous venons de dégager nous permettent de poser une typologie des crises. Chaque crise est caractérisée par son Cours, ses Causes immédiates, ses Causes profondes et ses Conséquences. Cette typologie des 4C est essentielle : c'est d'elle que découleront un certain nombre de choix fondamentaux (qu'ils soient déterminés à titre préventif ou non) en matière

1. Voir sur ces questions nos chapitres « Trouver à qui parler ou Les objectifs des relations de presse en temps de crise » et « Le *scoop* se consomme *show* ou Le choix des médias de crise ».

de relations avec la presse : ton du discours de presse, contenu, hiéarchisation des médias à utiliser et hiéarchisation des cibles à atteindre.

L'analyse préalable de la situation en fonction de cette typologie permettra d'éviter des contre-sens dans l'approche de la presse et d'envisager les relations avec un minimum de recul.

La « typologie des 4C » appelle deux observations complémentaires sur son efficacité.

Tout d'abord, ce mode d'analyse des crises connaît des limites naturelles qu'il convient de garder en permanence présentes à l'esprit. Les crises ont des traits communs et sur cette ressemblance des classifications comme celles que nous proposons peuvent être construites, ainsi que des systèmes « préventifs » (scénarios dits de crise, préparatifs de communication adaptés, etc.).

Toutefois, si toutes les crises se ressemblent, aucune n'est identique à une autre. C'est pourquoi les systèmes préventifs ne doivent pas aller au-delà de certains principes. Trop poussés ou trop rigides, ils peuvent conduire, pendant le déroulement effectif de la crise, à des résultats aux antipodes de ceux qui étaient attendus.

La typologie des 4C ne doit pas être considérée au-delà de son utilité pratique. Il s'agit d'un outil qui analyse les situations du point de

vue de la communication et des relations avec la presse afin de dégager certains principes d'action. Leur accorder plus d'importance serait sans aucun doute une forme d'abus – à laquelle, d'ailleurs, certains professionnels peuvent parfois succomber.

Deuxième partie

PASSION, MENSONGE ET VIDEO

ou

*Les techniques des relations de presse
en temps de crise*

Sur les principes qui viennent d'être posés, les relations de presse en temps de crise supposent la maîtrise d'un certain nombre de techniques classiques de communication. Elles présentent pourtant des caractéristiques dont il est indispensable d'avoir clairement conscience.

Les relations de presse en temps de crise supposent qu'aient été clairement identifiées les cibles, c'est-à-dire ceux à qui l'on doit parler en priorité (chapitre 5). Elles supposent aussi un choix pertinent des médias (chapitre 6). Mais elle ne pourront avoir d'efficacité réelle sans une politique suivie des relations de presse et des relations publiques (chapitre 7).

V

Trouver à qui parler **ou** *Les objectifs des relations de presse* *en temps de crise*

La communication a pour objectif d'atténuer certains effets d'une crise. C'est essentiellement sur la baisse de crédibilité de l'image¹ qu'elle peut avoir une influence. Bien entendu, ces déficits d'image ne sont pas sans conséquences financières. Doit-on préciser, par exemple, qu'auprès de l'opinion publique, ils se traduisent directement par des pertes financières, quand il s'agit d'une entreprise produisant des

1. Par opposition aux conséquences financières des crises. Nous laissons pour l'instant de côté d'autres conséquences des crises (destruction d'un environnement, mise en cause de vies humaines...) à dimensions éthiques, morales, humaines non quantifiables.

biens de grande consommation ? Mais la communication va intervenir strictement sur le terrain de l'image.

Dans certaines situations, elle n'aura pas seulement pour objectif d'atténuer les conséquences des crises, mais aussi de les faire disparaître. C'est par exemple le cas lorsqu'elles prennent naissance avec une rumeur.

L'une des premières conditions de réussite des relations de presse en temps de crise passe par une identification fine des cibles. À quoi sert-il de crier « au feu ! », de s'époumoner sur tous les tons, lorsque le public à qui l'on s'adresse n'est composé que de pyromanes ?

Nous le savons tous, la communication « parfaite » résulte de la chimie idéale entre un émetteur, un message, un vecteur et un récepteur. En dépit de ses qualités romanesques incomparables, la bouteille à la mer en reste au degré zéro de la communication : pourtant l'émetteur est motivé, le message dense et urgent, le vecteur efficace et beau... mais où est le récepteur ?

Aussi va-t-il être fondamental de procéder à l'identification précise des cibles privilégiées, une erreur pouvant être compromettante. Toutefois, toutes les combinaisons présentent un intérêt, et on peut même avoir recours à des « cibles relais ».

L'identification des cibles

Prenons l'exemple de la société Bouygues dans l'affaire de la construction du pont de l'île de Ré.

Le projet de construction d'un pont reliant l'île de Ré au continent était loin de faire l'unanimité ; les expropriations, dès le début de la construction, furent contestées puis annulées par le tribunal administratif. Mais Bouygues acheva le pont très vite alors que l'affaire était pendante devant le Tribunal administratif, et ces annulations n'eurent aucun impact sur la construction du pont qui, aujourd'hui, existe bel et bien. En fait, l'affaire démarre sur une procédure initiale irrégulière, avec un constructeur plus rapide que le juge, de sorte que les décisions de justice sanctionnant l'irrégularité resteront sans effet.

Lorsque, dans un fameux « Droit de réponse » consacré au pont de l'île de Ré, l'entreprise Bouygues est mise en cause, on la voit pratiquer une très curieuse défense. Elle reste imperturbable sur le fond du débat et se réfugie derrière un descriptif de ses techniques habituelles de construction aux résultats rapides. L'image qui se dégage auprès des téléspectateurs est mauvaise ; mais ce n'est pas l'affaire de Bouygues. Au contraire, en même

temps qu'était diffusée auprès du grand public une image déplaisante, les clients de Bouygues – les collectivités locales notamment – recevaient l'image d'une entreprise efficace et imperturbable. Et c'est cela qui importait fondamentalement à l'entreprise. À supposer que Bouygues ait vécu ces moments comme une crise, le choix de la cible s'est avéré particulièrement efficace.

Nous l'avons vu¹, en termes d'image, les crises peuvent affecter principalement quatre « groupes » : le personnel, les partenaires (actionnaires, financiers...), les clients, une population particulière (riverains, par exemple) ou l'ensemble de l'opinion publique. C'est au sein de ces groupes que devront être choisies les cibles principales et les cibles secondaires. De même, parmi les sept causes immédiates¹ des crises, trois sont sensibles à la communication : le personnel, les pouvoirs publics, les concurrents. Ces « groupes » peuvent aussi devenir des cibles privilégiées, cette fois non plus pour limiter les effets de la crise mais pour tenter d'y mettre fin.

Ainsi, pour chaque crise vont être déterminées des cibles privilégiées et d'autres secondaires.

1. Voir chapitre « Crise et crises ou Pour une typologie des crises ».

La vision claire de celles à atteindre en priorité aura des conséquences à deux niveaux au moins : le choix du contenu des messages, et le choix des vecteurs, c'est-à-dire des médias qu'il conviendra de privilégier¹.

Quand la crise éclate, tout le talent d'une communication réussie réside dans cette aptitude à identifier les cibles principales et secondaires, à orienter les messages vers les médias les mieux adaptés aux objectifs visés et à composer des messages réels, vrais, sincères, « transparents », susceptibles d'être reçus à la fois par les cibles principales et les cibles secondaires.

À cet égard, le choix des mots lui-même est fondamental.

De telles démarches demandent parfois des efforts très particuliers. Ainsi, dans l'affaire Protex², il faudra une lettre personnalisée envoyée aux populations voisines, des contacts permanents engagés par courrier (via la presse locale) avec cette même population, et une

1. Sur ce dernier point, voir le chapitre « Le scoop se consomme show ou Le choix des médias ».

2. L'affaire Protex (entreprise du secteur de la chimie) commence le 8 juin 1988 avec l'incendie de plusieurs ateliers qui provoque une pollution de la Brenne et prive d'eau potable les habitants de Tours pendant plus de huit jours. Autre conséquence, l'arrêt de certaines productions et la mise au chômage technique d'une partie du personnel. Sur cette affaire, voir notamment Dominique Bertin : « Promo 2000 – Protex : une histoire de crise », *Stratégies*, n° 622, 26 septembre 1988.

information personnalisée à destination du personnel en chômage technique pour permettre à l'entreprise de sortir de la crise dans les meilleures conditions. Les cibles les plus sensibles ont été détectées et touchées, avec des messages adaptés, par les meilleurs vecteurs.

L'approche des cibles paraît parfois confuse. Le cas de Bernard Tapie est très révélateur à cet égard. Au milieu de difficultés financières et de problèmes judiciaires, Bernard Tapie gère une communication grand public. Interviews pour la télévision, messages paraboliques dans le sillage des performances de l'OM... Cette communication paraît, en première analyse, se tromper de cible. En principe, la cible devrait être les partenaires (financiers et autres, actuels ou éventuels ...) de Bernard Tapie Finances. Cette communication centrée sur le grand public n'atténue en rien les effets de la crise en ce qui concerne l'activité financière de Bernard Tapie. Erreur de cible ? Sans doute pas : simplement l'affirmation d'un objectif politique primant les visées de l'homme d'affaires. L'image politique est d'ailleurs parfaitement préservée. Mais cet exemple révèle déjà les conséquences d'une erreur de cible.

Les conséquences d'une erreur de cible

Pendant la grande grève de 1989 chez Peugeot¹, Jacques Calvet, PDG de PSA va multiplier les erreurs de cible. Le lundi 2 octobre, alors que le conflit est particulièrement tendu et dure depuis un mois, Jacques Calvet essaie une ouverture en acceptant de recevoir les organisations syndicales. Les délégués sont transportés à Paris dans un jet affrété par la direction pour entendre des propositions que les syndicats jugent inacceptables. Jacques Calvet espérait par un geste spectaculaire montrer à l'opinion publique que c'était du côté des ouvriers que se trouvait la mauvaise volonté. Erreur fondamentale que de vouloir parler à l'opinion. C'est au personnel qu'il faut parler : c'est lui la cause immédiate de la crise et c'est lui qui en supporte les conséquences : il doit donc être la cible principale, voire exclusive. L'opinion n'a pas vocation, dans un tel conflit (privé et sans incidences immédiates sur le public) de faire pression sur le personnel : inutile d'essayer de s'en servir comme cible-relais².

1. Pour une vision intéressante de certains aspects du conflit, voir « La folle semaine de Jacques Calvet », *Le Nouvel Observateur*, n° 1300, 5-11 octobre 1989.

2. Sur cette notion de cible-relais, voir le paragraphe 3 du présent chapitre.

Deuxième erreur : lorsque *Le Canard enchaîné* publie le salaire de Jacques Calvet, celui-ci réagit tous azimuts (tentatives pour obtenir la saisie du journal, volonté d'attaquer l'administration...) sauf dans une direction : celle du personnel. Nouvelle erreur de cible.

Plus tard encore, lors d'une émission de télévision (toujours ce désir de parler au grand public !) consacrée au conflit, Jacques Calvet fait un lapsus célèbre et malheureux en parlant de « *ses* ouvriers »¹. Lapsus d'autant plus mal ressenti qu'il est fait devant « tout le monde » : camouflet au personnel devant le pays. Ce lapsus fait oublier un discours qui, dans son contenu, commence enfin à être susceptible de satisfaire les ouvriers. Quoi qu'il en soit, ce discours ne pouvait passer parce qu'il n'était pas adressé au personnel : « *Ce n'est pas qu'il ait choisi un mauvais média. Mais avant de s'adresser aux téléspectateurs, il aurait dû parler directement à ses ouvriers et leur dire ce qu'il a dit à la télévision*². »

1. Ce lapsus – mais plus généralement son attitude – vaudra à Jacques Calvet d'être abandonné par la classe politique : par exemple, à Arcachon, lors du week-end des parlementaires RPR, Alain Juppé déclarera : « *Je suis de ceux qui pensent qu'en 1989, un chef d'entreprise ne devrait pas utiliser l'adjectif possessif pour désigner son personnel et ses employés.* »

2. On ne peut que partager cet avis de Marie-Catherine Dupuy de BDDP rapporté par Philippe Gavi in « Le piège », *Le Nouvel Observateur*, n° 1299, 28 septembre-4 octobre 1989.

Ces erreurs de cible et leurs conséquences catastrophiques font suite à un manque global de communication interne. La crise de Peugeot est un processus lent dont la grève n'a été que le paroxysme. Or, dans la première phase de la crise, précédant la grève, c'est une image de très bonne santé de l'entreprise qui est diffusée¹. Mais le personnel a été oublié : il va « mal comprendre » les informations diffusées. Comme l'observe Philippe Gavi² : « *La communication interne, qui s'est beaucoup développée, ne vise en général que les cadres. On ne communique pas avec ses ouvriers : on leur donne du travail et on les nourrit. Le projet d'entreprise, c'est pour l'encadrement .* »

Ce « loupé pédagogique colossal³ » révèle, notamment⁴, ce que peuvent être les conséquences d'un erreur de cible dans le domaine de la communication au moment d'une crise. Elle montre aussi, du point de vue de la stricte

1. En avril 1988, *Libération* consacre un article à Peugeot sous le titre extrêmement révélateur : « Peugeot roule sur l'or ».

2. Dans son article précité du *Nouvel Observateur*.

3. Pour reprendre l'expression d'Henri Vacquin, consultant, sociologue expert en relations du travail.

4. Bien entendu, c'est délibérément que nous avons abordé cette affaire – qui mérite de nombreuses réflexions sur les plans économique, social et politique – du seul point de vue de la communication. Une bonne communication n'aurait pas suffi à régler la crise. Mais elle aurait pu contribuer à faire perdre sa passion au conflit et à dégager un peu les voies d'un réel dialogue.

technique de communication, combien l'utilisation d'une cible-relais peut être délicate.

L'utilisation de cibles-relais

En cas de crise, l'utilisation de cibles-relais peut s'avérer efficace. Lorsque les camionneurs font grève en France à propos du permis à points et barrent les routes au moment des départs en vacances, ils vont tenter d'utiliser l'opinion publique pour agir sur le gouvernement afin qu'il retire son projet. Leur discours est centré sur les imperfections du permis à points ; objectif : faire partager ces revendications par l'ensemble des conducteurs et faire poids, par l'intermédiaire de l'opinion, sur le gouvernement. Dans le même temps, le gouvernement communique largement non pas sur le permis à points, mais sur les barrages et la gêne qu'ils occasionnent pour l'ensemble des conducteurs ; objectif : faire pression sur les routiers par l'intermédiaire de l'opinion publique.

Nous voyons bien l'utilisation de la cible-relais. X parle à Y pour toucher Z. Dès lors, Y devient un véritable enjeu, surtout si les conflits se présentent comme un rapport de force.

Dans l'affaire du permis à points, les routiers essaieront de mettre en valeur les actes de

solidarité (ravitaillement, par exemple) de la part de populations proches de barrages ; le gouvernement soulignera, de son côté, les débordements des routiers et les dommages qu'ils ont pu causer.

L'utilisation des cibles-relais trouve un terrain privilégié dans certaines crises, particulièrement les conflits sociaux (grèves, etc.) ; mais aussi dans les crises opposant une entreprise aux pouvoirs publics¹.

Les cibles-relais peuvent s'utiliser dans toutes les problématiques. Le cas d'Usinor-Sacilor en 1984, au moment du plan acier, en est un bel exemple. L'objectif est de donner de l'entreprise, dans un secteur en grande difficulté, une image de dynamisme, de non-crise. La participation à de nombreuses initiatives locales, la création d'un parc d'attractions, une campagne de recrutement de haut niveau vont y contribuer. Ce sont « les autres » qui vont parler « en bien » d'Usinor, témoigner de sa santé. Cette stratégie de cibles-relais est très claire. Comme le dit la directrice de la communication d'Usinor¹ : « *Il s'agit de persuader les leaders d'opinion qu'Usinor veut vivre et qu'il s'en donne les*

1. Voir à cet égard l'analyse de l'affaire de la Cinq dans le chapitre « Le pire et le meilleur ou Aperçu des relations de presse actuelles en temps de crise ».

2. Citée par Dominique Vastel, *op. cit.*

moyens en recrutant des jeunes à des postes de hautes responsabilités. »

L'utilisation des « leaders d'opinion » (scientifiques, intellectuels, syndicats, groupements, associations, artistes, etc.) s'apparente à l'utilisation des cibles-relais : les autres sont encore plus crédibles lorsqu'il s'agit de dire du bien de soi.

Mais attention ! Ce procédé devient dangereux s'il est maladroit et mal pensé (la cible-relais doit, en effet, avoir intérêt à influencer la cible principale ou bien à être directement sensibilisée) : c'est le cas de Peugeot qui s'est lancé dans une utilisation inadéquate de l'opinion publique.

Dangereux aussi parce qu'il y a perte de maîtrise de l'information : la cible-relais peut devenir autonome et des dérapages sont alors à redouter ; elle peut aussi se retourner contre son émetteur.

Dans tous les cas, elle implique une préparation longue et constante¹. Elle implique aussi, comme la recherche de cibles principales, un choix pertinent des « médias de crise ».

1. Voir sur cette question notre chapitre « La vie n'est pas toujours un long fleuve tranquille ou Le préalable des relations de presse ».

VI

Le scoop se consomme show **ou** ***Le choix des médias***

Dans l'affaire Mérieux, le choix de la télévision s'est avéré très pertinent ; en revanche, dans l'affaire Peugeot, la même option a été très mal ressentie¹. C'est dire l'importance du choix des médias en cas de crise.

Pourtant, en première analyse, il peut paraître très paradoxal d'envisager une telle décision. En effet, lorsque l'entreprise est en crise, on l'imagine aisément submergée par les journalistes et on ne la voit pas choisir les médias dans lesquels elle va intervenir. À la vérité, en poussant l'analyse, on doit consta-

1. Sur ces deux cas, voir les chapitres « Le pire et le meilleur ou Aperçu des relations de presse actuelles en temps de crise » et « Trouver à qui parler ou Les objectifs des relations de presse en temps de crise ».

ter que l'entreprise garde une marge de manœuvre : or, sélectionner les médias reste fondamental, notamment en fonction des crises que l'on rencontre et des cibles que l'on veut atteindre. D'autant que les médias, bien que perçus de façon ambivalente par l'opinion, répondent à son besoin essentiel d'information.

Un besoin de médias

Le temps consacré par les Français aux médias est considérable : une moyenne quotidienne de 6 heures 16 minutes en semaine, contre 6 heures 02 minutes le samedi et 6 heures 13 minutes le dimanche¹. Dans ce temps consacré aux médias, la télévision l'emporte avec plus de 3 heures par jour (allant jusqu'à 4 heures le dimanche) contre 2 heures à la radio et moins de 40 minutes à l'ensemble de la presse écrite.

Ce dernier chiffre mérite un commentaire : 40 minutes par jour en moyenne pour la presse périodique et quotidienne n'autorisent pas une véritable réflexion sur les contenus. Certes, les scores moyens sont toujours réducteurs. Mais on peut penser que les lecteurs sont nombreux

1. Suivant une enquête du CSEP rapportée dans Le Monde du 14 septembre 1992.

à ne parcourir que les titres et à effectuer une lecture partielle et superficielle. Rares sont ceux qui consacrent à la presse écrite un temps suffisant pour en tirer tous les avantages¹.

Cette tendance est confirmée par une autre série de chiffres tout à fait intéressants : celui de l'attention exclusive consacrée aux médias. Si 62 % des Français regardent la télévision sans rien faire d'autre, 36 % seulement accordent à la presse écrite une attention exclusive ; les autres déjeunent, dînent, regardent la télévision, écoutent la radio... en même temps qu'ils lisent la presse. C'est la radio, évidemment, qui se voit créditée du plus faible taux d'exclusivité (3 %).

Pour important qu'il soit, le besoin de médias n'est donc satisfait que de façon partielle et superficielle. Pourtant, l'intérêt pour l'information va grandissant : dans un sondage réalisé fin 1991 par la SOFRES pour *La Croix*, *Télérama* et *Médiaspouvoirs*, 71 % des personnes interrogées déclarent s'intéresser à l'information, contre 62 % en 1987. Dans le même temps, la crédibilité des médias se tasse : 50 % pour la presse écrite, 54 % pour la radio et 49 % pour la télévision. Bien que la crédibilité de la télévision soit celle qui recule le plus, elle

1. Que nous examinerons dans le présent chapitre.

reste le média qui inspire confiance au plus grand nombre, et vient largement devant la radio et, plus largement encore, devant la presse écrite.

De surcroît, 57 % des personnes interrogées considèrent que les journalistes ne sont pas « indépendants des partis politiques, du pouvoir et de l'argent ».

On voit là une série de paradoxes : l'intérêt de plus en plus prononcé pour l'information voisinant avec le déclin de la crédibilité des médias et des journalistes ; la forte perte de crédibilité de la télévision qui reste toutefois le média le plus important et celui qui inspire le plus confiance.

Ainsi, c'est un regard plutôt dubitatif qui va être posé sur l'information, sans être pour autant accompagné d'une véritable recherche d'outils pour l'analyse. L'approche de l'information restera rapide, visuelle. Le champ du scoop, de l'attractif, de l'accrocheur est clairement ouvert.

L'ensemble de ces comportements et de ces attitudes montre que l'entreprise en crise doit aborder et choisir les médias avec prudence. Se pose donc la question du choix véritable dont elle dispose.

Un vrai choix des médias ?

L'entreprise en crise peut-elle vraiment choisir ses médias ? A priori, difficilement. À supposer qu'elle désire taire à certains d'entre eux¹ plusieurs des informations qu'elle détient, elle a peu de chances d'aboutir.

La presse peut tout savoir

En effet, l'information s'est mondialisée et circule en temps réel à la vitesse des impulsions électriques des fax, ordinateurs, télécopieurs.... Il n'y a plus guère de zones imperméables à l'information².

Le rôle des agences de presse qui quadrillent l'ensemble du territoire est en cela fondamental. Un communiqué ou une dépêche de l'AFP va constituer une source ouverte à tous. À cet égard, on observera que les entreprises qui ne sont pas familiarisées avec les relations de presse n'ont pas toujours une vision très claire du rôle considérable de diffuseur d'information que jouent les agences de presse.

1. Ce qui, rappelons-le, nous paraît être une erreur fondamentale. Voir le chapitre « Tout ce que vous n'allez pas dire sera retenu contre vous... ou Les dangers et les effets pervers des relations de presse en temps de crise ».

2. Voir sur cette question les analyses d'Alvin Toffler dans *Les Nouveaux Pouvoirs*, Fayard, 1991, notamment p. 411 et suiv.

Autre élément important d'évolution : l'apparition de chaînes de télévision (CNN, Euro-news...) ou de stations de radios (France Info, par exemple) totalement consacrées à l'information. Dans le même sens, les radios « généralistes » nationales ont elles-mêmes mis au point des systèmes de collecte d'informations brutes immédiates reposant sur la vigilance des auditeurs. Les radios locales enfin, très proches du terrain, constituent aussi des sources d'investigation particulièrement efficaces.

Ainsi assiste-t-on, aujourd'hui, à une multiplication des sources d'information directe grâce à laquelle chaque média devient susceptible de recueillir des renseignements élémentaires sur les crises d'entreprise qui peuvent apparaître.

De plus, et nous avons assez insisté sur ce point, en cas de crise, l'entreprise a toujours intérêt à pratiquer la transparence. Une telle attitude implique de donner les informations qu'elle détient à l'ensemble des journalistes et de s'ouvrir à tous les médias.

En 1979, au moment de l'accident nucléaire de Three Mile Island en Pennsylvanie, devant le silence de l'entreprise, on a vu les journalistes relever les plaques d'immatriculation des employés sortant de l'usine pour les retrouver et les interroger chez eux.

Par conséquent, la diversification des sources initiales d'information et l'obligation de transparence semblent interdire à l'entreprise de choisir des médias dans lesquels elle entend s'exprimer. À la vérité, cette conclusion doit être provisoire.

La marge de manœuvre des entreprises

En premier lieu, la question ne se pose pas dans les mêmes termes suivant les crises. Ainsi, et c'est évident, en cas de crise lente il est possible d'organiser des rapports privilégiés avec certains médias.

Lors de la tentative d'OPA d'Hachette par Havas, quelques coups de fil à des journalistes choisis ont permis à Hachette de diffuser des messages alarmistes particulièrement efficaces.

Par ailleurs, même en cas de crise soudaine, rien n'interdit à l'entreprise, tout en maintenant un traitement égalitaire entre les journalistes sur les informations fondamentales, de pousser ses relations avec certains d'entre eux¹.

De même, elle a toujours, surtout si elle joue la transparence, une possibilité de négociation : par exemple, en matière de télévision, elle pourra tenter de négocier une interview sur le site plutôt que sur un plateau ou, au

1. Voir sur cette question l'interview de Michel Roland en annexe.

contraire, de négocier un plateau contre des facilités de reportage particulières sur le site.

Enfin, l'entreprise pourra toujours utiliser certains médias pour diffuser des messages spécifiques. Ce fut le cas, nous l'avons vu, dans l'affaire Protex avec le recours aux radios locales qui participent aux opérations de sécurité et d'urgence, et avec l'emploi de la presse écrite locale pour dialoguer en direct avec la population voisine.

Il est incontestable qu'une marge de choix revient aux entreprises. C'est pourquoi une réflexion sur la « hiérarchisation » des médias est fondamentale, chacun présentant des caractères plus ou moins adaptés aux crises que peut rencontrer l'entreprise.

L'approche des médias

Sans chercher à être exhaustif, les médias offrent une série de caractéristiques qui en font des outils à privilégier ou à éviter, en fonction des situations dans lesquelles se trouvera l'entreprise.

La télévision ou la passion fugitive

La télévision est l'outil le plus extraordinaire et le plus dangereux que l'entreprise puisse rencontrer.

Elle peut toucher très vite le plus grand nombre, mais aussi, elle est le lieu du temps réduit, de l'émotion forte et de la mémoire courte. Quelques rares émissions mises à part, l'explication restera nécessairement sommaire et dominée par l'émotivité que suscite l'image.

La force de l'image doit être bien comprise. Elle est capable de faire oublier le commentaire. Elle renvoie à une culture d'images, à une mémoire d'impressions, de sentiments... Utilisez des images d'archives d'une catastrophe dont une entreprise était responsable pour illustrer une nouvelle catastrophe dont elle n'est pas responsable, expliquez dans votre commentaire que cette entreprise n'est pas responsable de l'actuelle tragédie : le commentaire sera étouffé par la mémoire affective associée aux images.

Début janvier 1993, Médecins du Monde a lancé une campagne sur la Bosnie. Des images sans texte explicatif : images de camps en Bosnie... rappel d'autres camps. Nul besoin d'une explication sur le régime serbe, sur ses dangers : la mémoire affective associée aux images suffira pour faire son chemin dans les esprits.

Dans un autre ordre d'idées, lors du célèbre débat Chirac-Fabius d'octobre 1985, après des analyses nuancées sur le débat et son possible vainqueur, n'est resté qu'un geste de la main de quelques secondes de Laurent Fabius associé à

un « vous parlez au Premier ministre de la France ». C'est ce geste méprisant qui reste aujourd'hui dans les mémoires et que certains journalistes rappellent encore à l'ancien Premier ministre. Et pourtant, Jacques Chirac venait de l'assimiler à « un roquet » ; la réplique de Laurent Fabius était parfaitement légitime ; radiodiffusée, elle n'aurait pas soulevé le moindre émoi. Mais le geste, le simple geste a pris une dimension toute différente.

De plus, au-delà de la mémoire affective associée aux images, la télévision peut imposer des voisinages difficiles.

Le sommaire d'un journal télévisé n'est pas construit suivant la même logique que celui d'un quotidien de la presse écrite. Qu'une de vos usines brûle, et vous vous retrouverez entre un incendie dans un hôtel à Paris ayant fait six morts et une catastrophe aérienne. L'enchaînement oral et visuel de l'information rompra l'étanchéité entre les trois événements. Votre incendie se chargera des sentiments attachés aux deux autres. Appartenant à des rubriques différentes, les trois événements seraient sans doute séparés dans un quotidien, et quoi qu'il en soit, les ruptures de lecture créeraient une discontinuité que l'on ne retrouve pas à la télévision.

Autre voisinage difficile : le plateau, lieu de rencontre des détracteurs, où toutes les « agres-

sions » deviennent possibles du seul fait de l'amalgame des questions. Nous l'avons vu dans l'affaire Mérieux, Alain Mérieux a été interviewé dans son bureau. Un plateau où il aurait été confronté à un hémophile contaminé (alors même que l'Institut Mérieux n'aurait été en rien impliqué dans la contamination) aurait sans doute donné une tout autre charge affective à la crise que rencontrait l'Institut.

Bien entendu, il n'est pas question d'éviter systématiquement la télévision. Pour certaines crises, c'est un moyen incomparable de communiquer. En revanche, pour toutes celles qui ont une charge d'émotivité forte, il faudra résister à la tentation que pourrait représenter le Journal de 20 heures, ou au moins calibrer le contenu de l'intervention. Aider les journalistes à faire des images (pour essayer de contrebalancer des représentations trop « catastrophistes », « sensationnelles » ou « unilatérales ») ou proposer des interviews sont des moyens de maîtriser, au moins en partie, des effets qui peuvent s'avérer démultiplicateurs d'impressions.

La presse écrite ou la pédagogie oubliée

De ce point de vue, la presse écrite, a fortiori lorsqu'elle est périodique, s'incrit « en creux » par rapport à la télévision. Ce média

est didactique, pédagogique. Il fait appel à la raison avant de faire appel à l'émotion, il est susceptible de susciter une réflexion en profondeur.

Deux réserves toutefois. La presse écrite peut verser, elle aussi, dans le « sensationnalisme ». C'est particulièrement vrai dans le cas de certains hebdomadaires. Par ailleurs, la lecture de la presse écrite est partielle et rapide. Cette technique de lecture va conduire à privilégier le titre par rapport au contenu et va finalement rapprocher, en termes de perception et de mémorisation, la presse écrite de la télévision. Le journal économique *Capital* illustre parfaitement cette évolution. Des articles courts prenant en compte un temps de lecture limité ; articles illustrés, coloriés, non encombrés de références et précédés de titres accrocheurs. On ne titrera pas : « Les banques », ni « Les cadres et leur banque » ni « Les banques sont elles efficaces ? » mais « Votre banquier est-il à la hauteur ? » ... et nous retenons là un exemple sobre.

À l'occasion des Mardis de l'ESSEC, Michel Vauzelle, Garde des Sceaux est longuement revenu sur l'affaire du « tir sur les hélicoptères ». Après une vague d'évasions de prison par hélicoptère, Michel Vauzelle racontait qu'il était atterré de constater qu'à la télévision étaient interviewés des pilotes ou respon-

sables de sociétés de transport par hélicoptère expliquant que ce type d'évasion était imparable. Le garde des Sceaux, redoutant qu'un véritable pont aérien puisse permettre aux prisonniers de prendre « la poudre d'escampette », envoya une lettre à ses services leur demandant de recenser les moyens d'actions offerts par les dispositions du Code pénal pour arrêter par tous les moyens un détenu tentant de s'évader. L'AFP reprit dans une dépêche le contenu de cette lettre, fidèlement mais sous le titre (selon le garde des Sceaux « plus accrocheur ») : « Michel Vauzelle demande de tirer sur les hélicoptères en cas d'évasion ». Émotion générale : interviews de riverains de prisons, ironie... il faudra trois jours au ministre pour expliquer que ce n'était pas ce qu'il avait voulu dire ! Les articles cesseront, mais l'image première associée à cette information aura-t-elle disparu ?

Bien entendu, notre appréciation doit être nuancée. La généralisation a ses limites : le sensationnalisme sera plus net dans *Paris Match* que dans un journal professionnel. En pratique, il convient de faire une analyse par support. Mais il reste que pour la grande majorité des journaux, chacun à son échelle et avec ses caractéristiques, la tendance que nous venons de décrire existe.

La radio ou l'instant de l'instant

La radio, quant à elle, se place dans une autre logique. Média réactif au plus haut degré, la radio est aujourd'hui l'instrument d'une information initiale et fugitive.

Certes, elle propose des analyses, mais son écoute non exclusive, par bribes, lui donne un impact très particulier. La radio va essentiellement transmettre des faits bruts, susceptibles de toutes les interprétations. Ce qui laisse l'avantage du temps de réponse, mais permet le risque d'une mauvaise compréhension.

Le *prime time*, temps de forte écoute, se situe pour la radio dans la tranche 7 heures-9 heures. C'est par elle que se donnent les premières informations qui, dans bien des cas, ne seront pas reprises par la presse écrite. Souvent les nouvelles évolueront tout au long de la journée, jusqu'au journal télévisé de 20 heures que le téléspectateur abordera alors avec une opinion déjà faite.

En définitive, les inconvénients de tous les médias ne sont pas très différents les uns des autres : simplification, appel systématique à l'émotion, etc. Ils sont liés à leur évolution mais aussi à la réceptivité de ceux qui regardent, lisent, entendent – et l'évolution des médias peut renforcer ou affaiblir cette qualité

d'« écoute », et réciproquement. Les deux pôles sont en interaction, mais si le mouvement de l'un se fait au détriment de l'autre, les inconvénients qu'il comporte prennent alors toute leur ampleur.

Il faudra en tenir compte et savoir adapter le fond et la forme, en fonction des médias. Selon les caractéristiques de la crise, il conviendra de privilégier la presse écrite pour la pédagogie de son information, la radio pour sa capacité à réagir rapidement, la télévision pour son grand impact, etc.

Lorsque le Groupe St-Louis constate des prises de participation inamicales du Groupe Ferruzi, il contacte quatre journalistes stratégiquement choisis pour faire passer des premiers messages. Sur ce terrain balisé, il organise ensuite une conférence de presse¹. C'est ici sur une analyse des cibles que s'est fait le choix des médias.

Privilégier des médias – télévision nationale ou régionale, radios nationales ou locales, presse quotidienne nationale ou locale, hebdomadaires, magazines, journaux professionnels ou autres – devra se faire à partir des cibles que l'on cherche à toucher, en conservant le souci

1. Voir aussi « Krach boursier : que dire ? » in *Médias*, n° 218, 27 novembre 1987.

d'éviter les inconvénients inhérents à certains d'entre eux, selon les dominantes des crises que l'on traverse.

Dans tous les cas, le choix que fait une entreprise de développer des relations de presse efficaces en période de crise, suppose au préalable que soit pratiquée une réelle politique de relations de presse et de relations publiques.

VII

La vie n'est pas toujours un long fleuve tranquille ou *Le préalable des relations de presse*

Quel que soit le talent des communicants spécialistes des périodes de crise, ils auront de grandes difficultés à communiquer efficacement quand un problème surgira si l'entreprise, en période normale, n'a pas une histoire, une attitude constante d'ouverture sur les relations avec la presse, sur les relations publiques, la communication.

Comme le souligne Roland Sanguinetti, directeur de l'Information chez Matra : « *Je ne parlerai pas de crise, mais de réaction face à un événement. Dans l'événementiel, il existe une échelle de grandeur. Être professionnel*

permet d'être prêt face à un événement. Ceux qui sont surpris sont ceux qui ne communiquent pas au jour le jour avec les médias et qui laissent filer. Certaines crises ont des signes précurseurs (grèves, OPA...) ; être curieux d'esprit, professionnel, pratiquer le terrain et garder le contact avec les gens permet d'anticiper certaines crises. »

Autrement dit, il n'y a pas de relations de presse en temps de crise sans relations de presse antérieures ni relations publiques. De même, quand la crise s'annonce, les relations avec la presse se préparent mais elles peuvent parfois souffrir d'avoir été trop préparées.

Pas de relations de presse en temps de crise sans préparation

Les relations avec la presse ont le terrible privilège d'être un sujet sur lequel tout le monde a un avis. À la vérité, elles sont rarement ce que l'on croit. Dans ce domaine, la liste des idées reçues et des comportements aberrants est pratiquement inépuisable.

Idées reçues

Dans l'ordre du n'importe quoi, nous pouvons relever quatre comportements assez lar-

gement répandus et qui se rejoignent tous dans la même absence d'efficacité¹ :

– Réaliser des dossiers de presse somptueux, colorés, mais dont le contenu réel est inversement proportionnel au coût de fabrication. Ces dossiers de presse suscitent, en général, chez les journalistes – déjà envahis de documents d'information sérieux et importants – une méfiance immédiate. Cependant, il est vrai qu'ils considèrent parfois avec intérêt la couverture plastifiée, donc étanche, qui peut servir de parapluie en cas d'averse soudaine.

– Croire que le premier événement qui survient dans l'entreprise constitue un fait essentiel qui doit mobiliser la presse et, ainsi, « bombarder » les journalistes d'informations dépourvues d'intérêt. Version aggravée : dans la même logique, organiser une conférence de presse où, dans bien des cas, les journaux enverront de jeunes journalistes stagiaires pour tromper leur ennui.

– Considérer que l'on peut faire des relations de presse parce qu'on connaît un journaliste ou, pire encore, un administrateur de journal. Vision tellement simpliste du métier de

1. Nous ne condamnons pas ceux qui adoptent de telles attitudes. Ils ont déjà le mérite d'être conscients de la nécessité de contacts avec la presse. En revanche, nous avons moins d'indulgence pour ceux qui leur conseillent d'agir ainsi.

journaliste et de sa liberté qu'elle aboutira rarement à un article et plus souvent à la perte d'une belle amitié.

– Faire, enfin, des relations de presse au kilomètre en multipliant, par l'intermédiaire d'officines plus ou moins sérieuses, les communiqués de presse aux contenus incertains, qui font au mieux, l'objet d'une brève sans intérêt.

Ces habitudes sont aux antipodes des vraies relations avec la presse¹. En cas de crise, les entreprises imprégnées de tels comportements seront d'autant plus désarmées qu'elles se croient préparées. En fait, elles se retrouvent sans réseau réel de contacts, sans pratique de collaboration étroite avec les journalistes, enfermées dans un discours pseudo-institutionnel figé. Les messages délivrés resteront conventionnels, loin de toute relation de confiance, sans organisation véritable pour les délivrer où la direction le souhaiterait.

1. Dans une très intéressante étude menée par Muriel Bachelier pour le cabinet Deloitte et Touche, à l'automne 1992 sur les journalistes et les entreprises, l'auteur relève l'unanimité des journalistes pour déplorer « [...] que les entreprises ne pensent qu'à communiquer et non à informer ». La même enquête, qui à bien des égards confirme la nôtre, montre que 60 % des journalistes estiment qu'il n'y a pas de véritable volonté d'information de la part des patrons, et 56 % d'entre eux estiment ne pas être assez informés par les entreprises.

De véritables relations avec la presse

Une véritable politique de relations avec la presse repose sur des comportements très différents. En premier lieu, il s'agit de s'entourer d'un véritable réseau de journalistes avec lesquels s'établiront des rapports de confiance fondés sur de véritables échanges d'information. Il n'est pas question de favoriser une complaisance quelconque, mais d'installer des relations de travail et de respect mutuel.

Cette notion d'échange d'informations est fondamentale. Notre enquête¹ nous a révélé que les entreprises attendent d'abord des relations avec la presse un bénéfice pour leur image. Erreur d'appréciation : c'est l'information qui doit être au cœur des relations de presse, le profit d'image suivra.

L'information réside dans le contenu des messages. Dépassant les nouvelles « informelles » que constitue la vie quotidienne de l'entreprise, c'est seulement sur de réels contenus qu'il lui faut communiquer. À force de trop vouloir communiquer à propos de rien et sans nécessité, plus personne n'écoute lorsqu'on a quelque chose à dire.

Une approche de relations suivies permet d'anticiper sur les articles ou dossiers en prépa-

1. Voir annexes.

ration. En cas de crise, les relations avec la presse seront déjà soudées. Jointes à une politique de transparence, elles ne peuvent que profiter à l'entreprise.

La crise conduit souvent à affronter des journalistes « inhabituels » (spécialistes, par exemple, de l'environnement, de la santé, voire des faits divers, alors qu'on peut n'être habitué qu'aux seuls journalistes économiques). L'entreprise sera d'autant plus rapidement en phase avec eux qu'elle bénéficiera d'une image positive dans les rédactions.

Pour approfondir encore ce souci d'une véritable information, il faut souligner que le rôle des responsables des relations avec la presse est fondamental. Des directeurs incontestables, responsables de l'information – dont la place dans l'entreprise sera d'autant plus valorisée qu'ils bénéficieront d'une véritable liberté d'action –, doivent remplacer les traditionnels « attachés de presse » .

C'est à ce prix que l'entreprise sera capable de communiquer en cas de crise, avec un responsable et une équipe entraînée, proches des journalistes et dotés d'une véritable culture de la communication et des relations avec la presse.

Gérer ces relations est un vrai métier, métier de patience, de confiance, de rapports privilégiés.

À ces conditions seulement, répétons-le, l'entreprise pourra supporter le choc d'une crise – au moins du point de vue de la communication.

Dans cette perspective, le travail préalable donnera sa pleine efficacité si les relations avec la presse sont couplées avec une réelle politique de relations publiques.

Pour une vraie politique de relations publiques

S'ouvrir sur ses « partenaires »

Avoir une vraie politique de relations publiques n'est pas sans signification. Lorsque l'entreprise s'ouvre sur des contacts avec des scientifiques, des politiques, des associations, etc., elle adopte nécessairement une politique de transparence dont la signification dépasse largement les seuls soucis d'image. C'est le témoignage d'une entreprise qui assume ses choix, qui « n'a rien à cacher ».

L'effort d'une présentation correcte est essentiel. Il conduit l'entreprise à réfléchir sur elle-même, sur son fonctionnement, les risques qui l'entourent, sur l'état de ses relations avec son environnement, voire sur son rôle dans la société¹.

1. Voir Pascal Chicard, *L'entreprise citoyenne*, les Éditions de l'environnement, à paraître..

Nous parlons ici d'une véritable politique de relations publiques et non de simples visites superficielles d'entreprises conduisant périodiquement et irrémédiablement un ensemble de notabilités vers des buffets d'autosatisfaction.

Ce travail en profondeur avec l'ensemble des partenaires sociaux intéressés par l'activité de l'entreprise¹ est fondamental. Il est accessible – certes avec une envergure plus ou moins grande – à toutes les entreprises. Rares sont celles qui s'ouvrent à ces interlocuteurs « candides » capables de leur apporter beaucoup. La frilosité, la paranoïa, la protection à outrance ou l'autosatisfaction sont autant de sentiments qui génèrent, de la part des entreprises, des attitudes sclérosantes.

Relations publiques et crise

La politique de relations publiques de l'entreprise offre, en cas de crise, des avantages certains.

Sans relations publiques, l'entreprise aura toutes les difficultés du monde à trouver des relais d'expression, pourtant très efficaces en pareil cas.

1. Nous n'utilisons pas ici le terme de partenaires sociaux dans son sens courant, mais nous désignons tous ceux qui, de près ou de loin, et quel que soit leur niveau – universitaires, scientifiques, politiques, associations, journalistes, voisins ou riverains, etc. – sont intéressés par l'activité de l'entreprise.

Cette absence de contacts pouvant donner des éléments d'appréciation a été cruellement ressentie par Sandoz lors de la crise soulevée par la pollution du Rhin. À partir de cette défaillance manifeste, Sandoz va tenter d'adopter une politique d'ouverture sur ses « partenaires » : « [...] *une idée clé : la nécessité d'ouvrir l'entreprise sur son environnement, d'ouvrir les échanges entre tous les partenaires... Il s'agit non seulement de faire passer les messages de l'entreprise vers le public, mais encore de faire prendre en compte les attentes de l'extérieur dans son organisation... Les relations publiques ont la responsabilité de faire savoir ce qui ne serait pas acceptable par l'extérieur. Cela ne peut aller de pair qu'avec un statut adéquat des relations extérieures au sein de l'entreprise. Pour y parvenir, les entreprises ont le devoir de réfléchir en “temps de paix” à leur culture, à leur éthique de communication, au choix de leurs “communicateurs”.*¹ »

Des relations publiques efficaces permettront de « faire communiquer » sur une crise par les autres, et ces relais donneront de l'efficacité et de la crédibilité au discours que l'en-

1. Propos d'Edgar Fasel, responsable du service des relations extérieures chez Sandoz, rapportés in Lagadec, *op. cit.*, p. 133.

treprise pourra tenir. Répétons-le : il ne s'agit pas de chercher des « communicateurs » de complaisance, mais d'utiliser des relais, le cas échéant critiques, avec lesquels un travail en profondeur aura été réalisé.

Une enquête menée par Anne Lalo, professeur à l'université des Sciences sociales de Grenoble, sur l'information relative aux risques technologiques majeurs révèle l'impact du recours à des relais d'opinion. En premier lieu, l'enquête montre que les populations voisines de sites « à risques » s'estiment mal informées (pour 80 % d'entre elles) sur les risques qu'elles courent du fait des installations industrielles proches. Elles se plaignent en outre de connaître mal les consignes de sécurité en cas d'accident (90 % des personnes interrogées les ignorent).

Cette enquête renseigne également sur la crédibilité de ceux qui peuvent communiquer en cas de crise. Les plus crédibles sont, dans l'ordre : les scientifiques, les médecins, les pompiers, les inspecteurs des installations et les associations écologiques. Les moins crédibles sont¹ : les industriels (soupçonnés d'être juge et partie), les élus (soupçonnés d'être protecteurs des industriels), les journalistes (soup-

1. Dans un ordre de crédibilité croissant.

çonnés, à l'inverse, de recherche de sensationnalisme et de catastrophisme), les enseignants (soupçonnés d'incompétence) et les syndicats (taxés de partialité).

Ces chiffres sont clairs : besoin d'information des populations locales, crédibilité beaucoup plus forte de certains relais par rapport à l'entreprise elle-même et nécessité de communiquer par leur intermédiaire, militent en faveur d'une véritable politique de relations publiques.

Une vraie politique de relations de presse et de relations publiques devra s'accompagner d'une recherche en profondeur d'anticipation sur l'éventualité d'une crise, ou sur ses développements possibles.

Des efforts d'anticipation

Parler d'anticiper la crise dans un ouvrage consacré à la communication et aux relations avec la presse en période de crise ne veut pas dire que la communication doit être comprise comme un épiphénomène. L'anticipation suppose avant tout un travail de management ou de risk-management : à partir des choix effectifs de l'entreprise pourra se développer une recherche anticipant la crise en matière de communication.

Toutefois, cet ordre des choses ne doit pas se substituer à une réflexion sur la crise à la lumière du management. L'« incommunicable » traduit presque toujours une défaillance des choix fondamentaux de l'entreprise.

Sur la base du travail réalisé par le management et le risk management – mais dans une approche interactive – peut se construire, par anticipation, une communication pertinente au cœur de la crise.

Cette recherche passe par la mise en place de mesures très concrètes¹ : répartition des tâches au sein du service de presse, élaboration de documents de presse immédiatement utilisables en cas de crise, désignation des interlocuteurs dans la presse, prévision des salles de presse, du standard, des outils de communication mis à la disposition des journalistes, etc.

Elle passe aussi par une réflexion plus profonde sur des scénarios de crise. Comment communiquer si tel incident se produit ? BASF, par exemple, a minutieusement prévu sa communication en cas de pollution du Rhin : inter-

1. Ces mesures peuvent paraître à la fois simples et prématurées. Simples, elles le sont: mais ce sont parfois des carences sur des détails de ce genre qui rendent le travail de la presse impossible, rajoutant à la crise, une panique en matière de communication. Prématurées, certainement pas ; elles doivent être comprises comme les consignes de lutte contre l'incendie affichées sur les murs : inutiles presque toujours, mais essentielles le jour de l'incendie.

locuteurs, documents, discours... avec des variables suivant l'importance de la pollution. Autre exemple de ce type de démarche : 3M. Comme le rapporte Nadya Charvet¹ : « *Chez 3M-Santé, depuis un an, la direction générale, les responsables de la communication et autres spécialistes en sécurité, élaborent leur dispositif d'urgence. Une cellule de crise a été constituée, un manuel est en cours de conception. Y sera consignée dans les moindres détails la procédure à suivre : qui sera le porte-parole pour la presse, pour le personnel, pour les partenaires ? quels messages vont être diffusés ? Il contiendra aussi des informations pratiques : numéros de téléphone indispensables, fiches techniques sur les produits ou les sites, qu'il faudra avoir sous la main "le jour où", de façon à pouvoir répondre avec précision aux questions.* »

Des cabinets importants se sont fait une spécialité de la préparation de ces scénarios de crise.

Cette démarche est parfaitement louable. Elle est nécessaire. Mais elle présente un certain nombre de risques dont il faut bien avoir conscience.

1. Dans son article « Comment gérer une crise en dix leçons », in *Libération*, 9 juin 1992.

Scénarios de crise et crise des scénarios

Le scénario de crise a des limites évidentes : celles de l'homme en situation exceptionnelle. Qu'il y ait un incendie dans votre immeuble et la moitié de ses habitants – vous aussi peut-être – tentera de s'échapper par le couloir pour s'enfuir. Certains succomberont dans cet essai d'évasion. Et pourtant, tous auront entendu ou lu dix fois, cent fois la conduite à tenir en cas d'incendie : rester dans son appartement, calfeutrer la porte, l'arroser et se rendre à la fenêtre pour attendre les pompiers. Alors pourquoi vont-ils faire autrement ? En cas de crise, ou de danger, le « bon comportement » est souvent anti-naturel, il va à l'encontre de l'instinct : le professeur Laborit et le cinéaste Alain Resnais l'ont bien montré !

Le scénario de crise court le risque d'être tellement contraignant et théorique, qu'il ne sera pas suivi jusqu'au bout. Et si une telle construction n'est pas totalement respectée, cela veut dire – par définition – qu'elle ne l'est pas du tout. Ainsi, un scénario de crise ne doit pas être trop directif, totalitaire. Surtout, il ne doit pas faire oublier tout le travail quotidien de communication qu'il ne remplace pas.

Par exemple, il ne peut méconnaître la réalité de la communication interne. Sans commu-

nication interne vraie, sans sensibilisation réelle du personnel, les scénarios de crise n'ont aucune chance d'être efficaces. Lorsqu'après un grave accident de chemin de fer – crise manifeste pour la SNCF – le conducteur du train accidenté est condamné à une peine de prison, la SNCF se met immédiatement en grève – nouvelle crise, d'autant que la grève est soudaine et dure. Ce rebond est manifestement dû à des années de communication interne insuffisante !

Ainsi est-il indispensable d'anticiper les crises. Les scénarios peuvent y contribuer s'ils prévoient des attitudes générales (et des outils strictement sur le plan matériel) plutôt que des comportements stéréotypés et prévus au millimètre. Ils n'ont aucune chance d'être efficaces s'ils ne reposent pas sur une vraie démarche de relations de presse et de relations publiques. Ils auront un effet contraire à leur but s'ils rassurent à un point tel qu'ils font oublier la nécessité de comportements de fond, comme une communication interne sincère et adulte.

En vérité, à travers eux, transparaissent les limites de la communication en période de crise et la nécessité d'une réflexion, plus profonde encore, sur ce qu'elle doit être.

Troisième partie

COMMUNIQUER N'EST PAS JOUER

ou

Le choix de la crise

La communication a des vertus telles en cas de crise qu'elle peut porter à une logique que nous ne saurions cautionner. Éviter les crises demande souvent aux entreprises des efforts importants : investissements lourds en matière de sécurité, par exemple. Bien communiquer sur les crises, tellement bien communiquer sur les crises... peut rendre la crise sinon tentante, au moins acceptable. Il y a là un danger qu'il ne faut pas totalement négliger.

D'autant que le phénomène de répétition des crises fait en partie disparaître la crise, du moins pour les entreprises qui les génèrent (chapitre 8).

Il est par conséquent fondamental de pousser la réflexion sur les limites et les risques de la communication en période de crise pour écarter toute forme de tentation (chapitre 9).

VIII

Naufrages et dérives **ou** *L'effet de répétition des crises*

Trois scénarios analogues avec le naufrage de trois pétroliers dont la cargaison se répand en partie dans la mer : l'*Exxon Valdez* en 1989, le *Haven* en 1991 et le *Braer* début 1993. Trois crises en apparence voisines. Et pourtant, leur traitement sera très différent. Exemple parfait de l'effet de répétition des crises.

Les affaires

Exxon Valdez

Le 24 mars 1989 au soir, l'*Exxon Valdez*, pétrolier américain s'échoue sur un rocher dans

le détroit Prince Williams en Alaska. Bilan, une semaine plus tard : 40 millions de litres de pétrole répandus, 490 kilomètres de côtes souillées, 20 000 oiseaux morts englués. Dans les péripéties de l'affaire, on note des retards dans les opérations de nettoyage et un mandat d'arrêt lancé contre le capitaine du bateau.

Autre bilan : un déficit d'image considérable pour l'entreprise propriétaire du bateau (quatre ans plus tard, à propos de l'échouage du *Braer*, la presse titrera encore en mentionnant l'*Exxon Valdez*), et 15 milliards de francs de nettoyage.

Haven

Le 11 avril 1991, explosion à bord du *Haven*, pétrolier battant pavillon chypriote. Deux jours plus tard, remorquage du bateau qui vient s'échouer sur un banc de sable au large de Gênes : trois morts, trois disparus et 30 000 tonnes de pétrole qui s'échappent en une nappe de 25 kilomètres carrés. Le 14, le bateau coule avec une coque encore intacte qui contiendrait 110 000 tonnes de pétrole. Peu après, ce sont les interventions de bateaux déversant du solvant et la mise en place du plan Polmar.

Le 24 avril, le pétrole gagne les côtes françaises où 500 mètres de plages sont souillés par des plaques. Le 27 avril, les côtes varoises sont touchées. Quelques jours plus tard, fin de la

crise sur fond de discours rassurants : la saison touristique arrive.

Braer

Le 5 janvier 1993, le *Braer*, pétrolier sous pavillon libérien connaît une avarie de machine au large des îles Shetland. Il est chargé de 84 000 tonnes de pétrole qui commencent à s'échapper de sa coque. La météo rend particulièrement difficile l'arrivée des secours. Les poissons, les oiseaux, la côte, les moutons... sont en danger.

Le *Braer* s'enfonce progressivement libérant régulièrement sa cargaison. La place que va lui consacrer la presse diminue chaque jour à partir du 12 janvier.

Comme ces crises se ressemblent ! Nous allons cependant voir qu'elles ont été traitées de façon bien différente.

Analyse des crises

En reprenant les schémas d'analyse que nous avons déjà utilisés, nous constatons que, dans les trois cas, nous sommes en face de crises soudaines dont les causes immédiates incriminent un procédé de fabrication (dans le sens large que nous avons donné à ce terme – ici, le transport) et qui trouvent leur cause pro-

fonde dans le choix conscient de l'entreprise (en faisant naviguer des pétroliers de ce type sur certaines routes, elle prend des risques clairement identifiés...).

Ces crises touchent l'opinion publique et plus particulièrement certaines populations : « victimes » des pollutions (riverains, pêcheurs, exploitants touristiques...).

Nous avons déjà montré¹ les comportements préconisés lors de telles crises dans la manière de traiter les relations avec la presse. À la vérité, ce n'est pas le plus intéressant ici. Si les crises que nous venons d'examiner paraissent similaires, c'est d'une fausse similitude qu'il s'agit. Les différences deviennent claires dès que l'on prend en compte l'important phénomène de répétition de ces catastrophes.

L'effet de répétition des crises

Cet effet est considérable : les catastrophes que nous décrivons ne se produisent plus au sein des entreprises ; elles doivent s'analyser comme une crise lente (celle du transport du

1. Voir les études de cas présentées au chapitre « Le pire et le meilleur ou Aperçu des relations de presse actuelles en temps de crise » et « Tout ce que vous n'allez pas dire sera retenu contre vous ou Les dangers et les effets pervers des relations de presse en période de crise ».

pétrole) générant des crises soudaines pour les opérateurs économiques touchés (professionnels du tourisme, éleveurs, pêcheurs...). Ce sont les victimes qui se retrouvent en difficulté. La communication dominante en pareil cas sera donc celle des victimes, avec, en substance, un débat sur la crise lente du transport du pétrole. Les entreprises à l'origine de la catastrophe passent au dernier plan.

Effet paradoxal que celui de la répétition des crises qui aboutit certes à un débat de fond susceptible de faire évoluer, à terme, les problèmes de façon profonde, mais qui, en même temps, exonère en grande partie de leur responsabilité (au moins en termes d'image) les entreprises « fautives ».

La pratique et les résultats des relations de presse de crise dans ces affaires en témoignent. Elles vont permettre une réflexion essentielle sur cet effet de répétition des crises.

Traitement des crises répétées et réflexion sur leur effet de répétition

L'Exxon Valdez, une crise encore classique

C'est seulement dans l'affaire de l'*Exxon Valdez* que la responsabilité de l'entreprise propriétaire du bateau va être réellement mise en

cause. Pour plusieurs raisons : l'effet de répétition ne joue pas encore¹ ; la compagnie est américaine et pollue ses propres côtes; enfin, la « pureté » de l'Alaska représente un symbole particulièrement fort.

De plus, le discours d'Exxon sera particulièrement maladroit, reposant à la fois sur une dédramatisation permanente² et sur la recherche de boucs émissaires : en l'espèce, l'ivresse et les fautes professionnelles du capitaine du navire³. De fait, la presse ira plus au fond rechercher la responsabilité de l'entreprise, notamment en démontrant le danger de la navigation de nuit à cet endroit, à une période de fonte des neiges.

Il en découlera un déficit d'image certain pour Exxon. Si l'entreprise a bien résisté à un mot d'ordre de boycott de ses produits, finalement assez peu suivi, elle reste une « référence » en matière de pollution et de marée

1. L'affaire de l'*Amoco Cadiz* a plus de dix ans, à l'époque de l'accident de l'*Exxon Valdez*, et celle du *Castillo de Bellver* (au large des côtes du Cap) a alors plus de six ans.

2. Nous avons dit au chapitre « Tout ce que vous n'allez pas dire sera retenu contre vous ou les dangers et effets pervers des relations de presse en période de crise » ce que nous pensions des effets néfastes d'un tel type de discours.

3. Si ce discours est, ici, fondé en soi, il est très mal perçu dans le contexte de la catastrophe en ce qu'il est considéré comme une fuite devant ses responsabilités, doublée d'un manque de solidarité vis-à-vis du personnel de l'entreprise.

noire, et cela malgré les efforts considérables qu'elle a entrepris dans l'immédiate après-crise, à la fois concrètement – notamment en matière de nettoyage – et sur le terrain du discours, puisqu'elle a renversé sa position¹. Plus de cinq ans après la crise, c'est encore à l'affaire de l'*Exxon Valdez* que fait référence la presse dans l'affaire du *Braer*.

Haven et Braer ou l'effet de répétition des crises

Les crises du *Haven* et du *Braer* qui vont suivre seront traduites de façon très différente dans la presse. Nous l'avons dit, l'effet de répétition des crises et la confusion des intérêts vont jouer.

Première traduction : l'entreprise à l'origine de la crise passe au second plan dans le meilleur (ou le pire) des cas. Ainsi, dans l'affaire du *Haven* qui débute le 11 avril, le propriétaire du navire n'apparaît véritablement dans la presse que le 4 mai.

En revanche, ce sont les « victimes » de la crise qui vont s'exprimer – elles-mêmes vivant une catastrophe. Bien entendu, elles vont aussi dédramatiser. C'est notamment le cas des plagistes du sud de la France, aidés dans cette entreprise par un discours lénifiant des autori-

1. Voir sur ce point la préface de Roger Cans.

tés publiques, qu'il s'agisse du ministre de la Mer, du ministre de l'Environnement ou des préfets des départements riverains.

Cette dédramatisation sera tellement exagérée qu'elle finira pas être dénoncée par la presse qui y relèvera une volonté plus ou moins concertée de protéger la saison touristique.

Le même schéma se retrouve dans le cas du *Braer*, où l'entreprise propriétaire du bateau reste très en retrait et où les opérateurs économiques touchés par la crise (pêcheurs, éleveurs de saumon notamment) tentent, à leur tour, de préserver leur image dans la presse. Ce sont eux qui gèrent vraiment des relations de presse en ces circonstances.

Au même moment, le débat général sur le transport pétrolier et ses dangers prend une place de plus en plus grande dans la presse.

Voilà bien l'effet de répétition des crises : les véritables responsables disparaissent ; s'ouvre un débat général ; la crise est transférée aux victimes.

Remarques

Sans aborder le fond de ces crises, trois observations s'imposent :

– dramatisation (notamment dans le discours de certains mouvements écologistes) et dédramatisation s'affrontent devant une opi-

nion perplexe et suspicieuse, peu tentée d'accorder plus de crédibilité à un discours qu'à un autre ; les sentiments dominants sont un mélange de fatalisme et de résignation ;

– la diversité des intérêts économiques touchés par la crise conduit à une multiplicité des discours et à une perte globale de clarté sur le fond du problème (ce qui est toujours à l'avantage des « fautifs ») ;

– la répétition des crises conduit au déplacement de leurs enjeux, laissant indemnes les entreprises qui en sont à l'origine. Il y a là un danger manifeste. Il est tel que, dans le cas du *Haven*, les propriétaires du navire n'auraient¹ pas hésité à surestimer la cargaison de pétrole contenue dans le bateau pour bénéficier d'une plus forte indemnisation, quitte à donner plus d'ampleur à une crise dont ils ne paraissaient pas davantage redouter l'impact négatif sur leur image.

Ainsi, la répétition des crises mène à leur banalisation. Elle conduit aussi à exonérer de leurs responsabilités les entreprises à l'origine des catastrophes, dont le comportement va se fondre dans un débat plus général : d'où la tentation, pour celles d'entre elles qui ne seraient pas scrupuleuses, de prendre le risque d'une

1. Nous insistons sur ce conditionnel.

crise pour s'épargner des investissements garantissant la sécurité de leurs activités.

La communication spécifique aux périodes de crise ne peut ni ne doit se penser sans une démarche éthique plus générale. Ce besoin d'éthique va transparaître au fur et à mesure de la reconnaissance des limites et des dangers que comportent les relations de presse en temps de crise.

IX

Conclusion des crises **ou** *Les limites des relations de presse en temps de crise*

Sur l'autoroute, en remontant d'un Cantal natal bien épargné par les crises, je me suis arrêtée pour prendre de l'essence : la pompe que j'étais en train d'utiliser était décorée des lettres EXXON... À une certaine époque, j'ai dû examiner mon hamburger Mc Donald's¹ d'un œil inquiet, voire choisir inconsciemment un autre fast food, jusqu'à ce que la pression de mes enfants – attirés par les « cadeaux » MacDo – me fasse perdre mes dernières préventions.

Oubli des vraies crises, sensibilité aux rumeurs : je me prends en flagrant délit d'authentique comportement de consommateur !

1. Sur cette rumeur, voir le chapitre « Tout ce que vous n'allez pas dire sera retenu contre vous ou Les dangers et effets pervers des relations de presse en période de crise ».

Celui-ci illustre bien certaines limites des relations de presse en temps de de crise. Limites qui n'empêchent pas toujours la communication de crise d'être un mirage dangereux.

Sur certaines limites des relations de presse en temps de crise

Nous avons rencontré des pratiques très variées en matière de relations de presse : certaines efficaces, d'autres maladroites. Nous avons préconisé un certain nombre de comportements qui nous paraissent être ceux qu'il faut adopter en cas de crise.

Il est toutefois clair qu'il convient de garder à l'esprit deux limites d'inégale importance dans ce type de relations.

Une évaluation approximative

L'appréciation portée par les professionnels sur tel ou tel comportement d'entreprise en crise reste très relative. Dans l'affaire Sandoz, par exemple, certains ont estimé que Sandoz avait géré sa communication de façon catastrophique – dont Edgar Fasel, responsable des relations externes de Sandoz¹ – pendant que

1. Voir le chapitre « Le pire et le meilleur ou Aperçu des relations de presse actuelles en temps de crise ».

d'autres estimaient que l'entreprise avait réalisé, de ce point de vue, une performance très acceptable : « *L'entreprise eut alors une stratégie constructive : jouer la transparence après avoir adopté un profil bas... On le voit, la stratégie de Sandoz consiste dans un premier temps, à admettre sa responsabilité et à apaiser les esprits, en se déclarant prêt à discuter avec les victimes de leur dédommagement. Ne pas prendre le problème de front, transiger, ne pas envenimer, ni surmédiatiser le débat. Tout est fait pour que l'on cesse le plus rapidement possible de parler de cet accident. Il faut jouer le jeu de la bonne foi, de l'honnêteté intellectuelle et morale*¹. »

À la vérité, la communication reste une matière de grande subjectivité dont parfois la mesure de l'efficacité paraît approximative.

De là un double risque : attribuer trop de pouvoir à la communication de crise ou ne pas lui en attribuer assez. La vérité se situe vraisemblablement entre les deux attitudes. Reste que des relations de presse ne se préparent ni ne se gèrent à demi en temps de crise. Un effort important est donc indispensable, même si les résultats ne sont pas parfaitement mesurables, même s'ils ne sont pas toujours à la hauteur de ce qu'on en attend.

1. Dominique Vastel, *op. cit.*

Il ne faut pas croire que la communication soit la panacée, la solution de toutes les crises. Cette dernière passe par d'autres remèdes.

Relations de presse et solutions des crises

Si dans certains cas, la communication contribue directement à la fin d'une crise, le plus souvent elle ne peut, en fait, qu'en limiter et contrôler les effets négatifs.

Une communication efficace ne doit pas faire oublier que la fin d'une crise s'obtient d'abord en s'attaquant à ses causes immédiates et à ses causes profondes.

Les entreprises qui font l'unanimité sur la qualité de leur communication de crise sont aussi celles qui ont rapidement fait disparaître l'objet des conflits.

C'est le cas de la société Townsend Thoresen. Le naufrage du ferry *Herald of Free Enterprise* en mars 1986 fait 182 morts. Crise terrible pour l'entreprise qui va procéder en trois étapes : immédiatement, elle accepte sa responsabilité ; ensuite et surtout, elle annonce des changements fondamentaux en matière d'appareillage et de sécurité ; enfin, elle ira jusqu'à changer de nom. Dans cette crise spécialement grave, la mise en œuvre de systèmes de sécurité renforcés sera une pièce essentielle pour sortir de la crise. Le seul changement de

nom, sans de telles mesures, aurait sans doute eu un impact négatif alors qu'appuyé par un effort réel de l'entreprise, il s'est concrétisé par un succès certain.

Dans le même ordre d'idées les sabotages dont ont été victimes Heinz ou Nutricia (du verre pilé a été retrouvé dans des petits pots pour nourrissons et cinq petits consommateurs ont été hospitalisés) ou encore Johnson & Johnson¹ n'ont pas eu de conséquences trop graves pour les entreprises victimes, parce qu'elles ont communiqué avec pertinence pendant la crise, mais surtout parce qu'elles ont rapidement changé leur packaging pour adopter des emballages de sécurité et qu'elles ont assis leur communication de presse, en cette période de crise, sur ces mesures.

Il convient d'insister encore sur cette idée si évidente dans la conversation et si peu dans la pratique : la communication sert le management, elle n'a pas vocation à se substituer à lui. L'entreprise pare à ses défaillances par des mesures de fond et non par le seul discours.

L'exemple de Perrier est en cela révélateur. Ce cas est considéré en France, par certains, comme une réussite en matière de communication de crise. À la vérité, cette affaire bien connue mérite deux observations :

1. Dont nous avons examiné le cas plus haut, au chapitre 3.

– Perrier n'a pas vraiment réussi à faire croire¹ au caractère inoffensif du benzène découvert dans les bouteilles. C'est le retrait du produit et l'annonce du changement dans le mode de production qui va permettre à Perrier de sortir de la crise. Ici, le choix du management est tellement fort qu'il devient en lui-même un acte de communication. Une fois encore, c'est l'action sur les causes qui résoud la crise.

– L'effort de Perrier a surtout porté sur l'après-crise. Il s'est agi, une fois passé l'effet néfaste de la crise, de restaurer pleinement l'image de l'entreprise.

Cet après-crise est important. Mais il ne repose pas sur les mêmes techniques que la communication de crise au sens le plus strict.

L'après-crise

L'après-crise constitue, en effet, un moment essentiel. Si les relations de presse permettent d'atténuer les effets de la crise, c'est par un travail de fond après la crise que l'entreprise restaurera complètement son image.

Nous venons de le voir avec le cas Perrier. L'affaire Sandoz², décidément riche d'ensei-

1. Mais était-ce vraiment son propos ?

2. Sur la démarche d'après-crise de Sandoz, voir notamment D. Vastel, *op. cit.*

gnements, montre bien aussi l'importance de « l'après-crise ».

En plus d'une indemnisation claire des victimes, Sandoz a mis en place une véritable politique de relations avec la presse¹. La société a aussi fait des efforts particuliers en faveur des pêcheurs du Rhin, allant jusqu'à financer des cours de pêche pour les enfants d'Alsace et continuant encore aujourd'hui à soutenir une chaire d'environnement à l'INSEAD.

L'entreprise a également versé 10 millions de francs suisses à une fondation s'étant donnée pour mission d'assainir le Rhin, en même temps qu'elle diffusait auprès de la presse les mesures prises pour renforcer la sécurité du fonctionnement de ses usines. Enfin, Sandoz a lancé une campagne sur le thème de la « chimie verte ».

Cette communication d'après-crise se différencie assez largement, d'un pur point de vue technique, de la communication de crise entendue au sens strict. Alors que cette dernière, nous n'avons fait que le répéter, réside essentiellement dans une démarche de relations de presse, la communication d'après-crise, en revanche, reprend l'ensemble des outils de

1. Au sens où nous l'entendons dans notre chapitre « La vie n'est pas toujours un long fleuve tranquille ou Le préalable des relations de presse en temps de crise ».

communication dont dispose l'entreprise en période normale : publicité, sponsoring, etc.

Qu'elles soient de crise ou d'après-crise, la communication et les relations de presse sont susceptibles de totalement restaurer l'image d'une entreprise. Telle est leur force, dans les limites que nous venons de tracer.

Mais c'est aussi du fait de cette efficacité qu'elles comportent des risques.

Les risques des relations de presse en temps de crise

Au fond, l'efficacité des relations de presse dans les moments de crise constitue leur plus grand danger, ou plutôt comporte deux dangers de nature et d'importance très différentes.

Une entreprise figée par la préparation

Certaines entreprises ont une conscience très claire des risques auxquels elles sont exposées en temps de crise. Ce constat se vérifie particulièrement dans le cas des entreprises susceptibles de générer des crises « technologiques » et/ou pouvant porter atteinte à l'environnement. À cet égard, on ne répètera jamais assez le rôle qu'a pu jouer Tchernobyl dans leur prise de conscience des risques associés à leur activité.

Ainsi sensibilisées, certaines entreprises ont mis en place un véritable dispositif de préparation de crise. Parfois en ayant recours à d'importants cabinets spécialisés¹.

Elles se trouvent alors dotées d'un système complet : scénarios avec répartition des rôles, entraînement aux passages à la télévision, et même communiqués de presse tout faits : « Un livre rouge a même été réalisé. Il contient des informations indispensables en cas de crise, et même des communiqués de presse préfabriqués. "Il suffit d'écrire la date en haut", précise-t-on à l'agence.² »

Le risque d'une telle préparation³ est de faire oublier aux entreprises l'importance des temps « hors crise » : vie du réseau de journalistes dans le cadre d'une politique de relations de presse, activation d'un réseau de relations publiques, communication interne réelle, choix de management dans les secteurs pouvant générer des crises, etc. Elle peut, par ailleurs, la conduire à adopter, au moment de la crise, des attitudes trop

1. Selon Christian Tortel in « Des images de crise », *Le Monde des Affaires*, 30 avril 1988, le cabinet leader Burson Marsteller a dégagé, en 1987, 138 millions de dollars de marge brute dont 15 % à 20 % proviennent de la préparation et la gestion des crises. Les interventions coûtent en moyenne de 300 000 F à 600 000 F.

2. Christian Tortel, op. cit., toujours à propos de Burson Marsteller.

3. Outre les limites déjà relevées : une crise ne se déroule jamais vraiment comme une autre, et l'homme est, hélas, humain... !

stéréotypées pour être véritablement adaptées à la situation du moment.

Ainsi, le sentiment de sécurité risque-t-il d'être démobilisateur. De plus, l'entreprise doit bien rester consciente du fait qu'elle est préparée à communiquer en cas de crise et non à éviter les crises.

La tentation de la crise

La dimension « éthique » (au sens le plus large) de cette mobilisation doit être soulignée. Ce n'est pas parce qu'une entreprise se sent capable de bien communiquer en cas de crise, c'est-à-dire d'en effacer l'essentiel des effets négatifs, qu'elle doit être tentée par la crise.

Nous avons vu plus haut que l'effet de répétition minorait la responsabilité des entreprises et leur désignation comme source de ces crises.

Aujourd'hui, une entreprise propriétaire de navires de transport de pétrole peut être tentée de courir un risque de pollution, plutôt que d'investir (lourdement) dans la sécurité de ses bateaux.

En pure rationalité économique et à court terme, un tel choix peut paraître pertinent. Il est pourtant inacceptable. C'est là que la dimension éthique de l'entreprise (éventuellement « stimulée » par la réglementation), sa cons-

cience d'une « citoyenneté¹ » et d'une interdépendance sur d'autres plans doivent jouer.

Les enjeux que nous évoquons vont, cette fois, bien au-delà des relations de presse. C'est une véritable « révolution » que certaines entreprises doivent faire, avec une nouvelle vision de leur rôle social, avec une autre appréhension de la rationalité économique sur laquelle elles s'appuient.

Pour ce qui concerne les relations de presse en cas de crise, cette révolution passe par un retour au sens premier de la communication, quand lui étaient associées les notions de partage et d'information. Rappelons, à cet égard, le texte plein d'humour de Jean-Louis Missika² :

« Du latin communicare et du latin chrétien communio, communication apparaît au XIV^e siècle et signifie mettre en commun, être en relation. Jusqu'au XVI^e siècle, il est proche de communion, partage, participation. À partir du XVI^e siècle un autre sens apparaît, celui de la transmission, lié au développement de la poste, et des routes. À partir du XIX^e siècle, ce second

1. Voir Pascal Chicard, *L'Entreprise citoyenne*, les Éditions de l'environnement, à paraître.

2. Extrait de Jean Louis Missika, « Communication », *Le Débat, Notre histoire*, n° 50, mai-août 1988 ; repris dans *Les Cahiers de la Documentation française*, n° 258, octobre-novembre 1992.

sens l'emporte avec le développement des moyens modernes de communication, physiques d'abord – train, voiture, avion –, à distance ensuite – téléphone, radio, télévision. Les deux sens coexistent cependant jusqu'à la fin du xx^e siècle où le mot devient attrape-tout. C'est ainsi qu'au xxi^e siècle les gens disent “ça communique”, pour dire que tout va bien.

C'est vers le milieu du xxiii^e siècle qu'on commence à utiliser le mot dans le sens contraire, sur un mode ironique, pour désigner l'absence de partage et de communion.

Le mot semble être tombé en désuétude vers le xxv^e siècle, au moment des grandes guerres bioniques.

Ce n'est que très récemment qu'il a pris le sens qu'on lui connaît aujourd'hui : s'extraire de son système domotique, emprunter un itinéraire physique de déplacement, se placer en situation de face à face avec autrui, excluant toute simulation spatiale ou temporelle, et lui poser la main sur l'épaule sans précaution particulière. »

Au fond, si je n'avais qu'un seul conseil à donner aux entreprises pour leurs relations de presse en période de crise, et quels que soient leurs soucis d'image, ce conseil pourrait tenir en trois mots : *dire la vérité.*

X

Méthodologie simple pour gérer la crise en temps et heure ou *Quinze recommandations aux chefs d'entreprise*

D'une façon pratique, les entreprises qui veulent gérer une communication et des relations de presse efficaces, doivent adopter au moins quinze mesures simples avant, pendant et après la crise.

Avant la crise

La période « d'avant-crise » est essentielle. Cependant, l'expression est mal choisie : elle pourrait laisser croire que la crise est inévitable et que la vie de l'entreprise consiste à l'attendre,

au mieux à la préparer. Parlons plutôt d'une période « normale », sans perdre de vue qu'une crise est toujours possible, certaines entreprises (qui présentent des risques particuliers) y étant plus exposées que d'autres.

Dans cette période dite normale, plusieurs dispositions fondamentales doivent être prises.

*1. Lier réflexion sur la sécurité
et communication*

Sans évoquer le travail nécessaire pour assurer sa sécurité, nous insistons ici sur le caractère essentiel d'une démarche de risk-management – comprise au sens le plus large – et sur la réflexion en profondeur que doit conduire l'entreprise en matière de prévention.

Cet « audit » permanent de la sécurité que nous souhaitons voir pratiqué par les entreprises doit être réalisé en liaison avec ses structures de communication. Nous y voyons trois avantages :

– l'information provenant de de la structure de communication sur les risques de l'entreprise n'aura rien d'artificiel ;

– des liens seront créés entre ceux qui ont en charge la sécurité (toujours au sens le plus large) et ceux qui ont vocation à communiquer ; ces liens peuvent être déterminants en cas de crise ;

– l'approche des communicants de l'entreprise peut enrichir la réflexion du risk-management et de ceux qui interviennent dans sa sécurité.

2. Mener une véritable politique de relations de presse.

Une vraie politique de relations de presse est d'un apport considérable pour l'entreprise en période normale. Elle devient incomparable en période de crise. Son importance n'est pas toujours perçue dans les entreprises, tant il est vrai que ses résultats ne sont pas facilement quantifiables. Pourtant, au point de vue de l'image, de la communication interne, de l'activation des circuits d'information, du positionnement de l'entreprise et de ses produits, de son état d'éveil à l'environnement... une telle politique est essentielle.

Nous parlons là d'une vraie politique de relations de presse : constitution d'un réseau de journalistes fondé sur des échanges d'informations et sur une véritable collaboration, respectueuse de la liberté des deux parties, non sur des démarches mondaines ou artificielles.

3. Mener une vraie politique de relations publiques.

Il est important aussi que l'entreprise sache s'entourer d'un réseau de personnalités (élus

locaux, universitaires, politiques, scientifiques, clients, « voisins »...) avec lesquels elle entretiendra des relations privilégiées fondées sur des échanges d'informations et une réflexion commune. Au-delà de l'aide apportée par un tel réseau en période normale, il pourra jouer en cas de crise un rôle majeur de relais, étant parfaitement crédible.

4. Préparer matériellement les relations de presse, dans l'éventualité d'une crise.

La mise en place de scénarios de crise sophistiqués n'emporte pas totalement notre adhésion. Nous avons observé qu'ils présentaient un double risque :

- celui de ne jamais parfaitement correspondre à la crise qui peut survenir,
- et celui de figer des comportements, devenant ainsi inadaptés et artificiels.

Leur mérite est d'attirer l'attention sur les causes d'éruption de certaines crises.

Nous préférons des comportements plus modestes mais sans doute efficaces :

- préparation des documents de presse immédiatement disponibles en cas de crise ;
- préparation des locaux et des moyens de communication pouvant être mis à la disposition de la presse ;

- composition de cellules de crise regroupant des compétences variées suivant les types de crise prévisibles ;
- dialogue et échange permanent d'informations entre les différents membres des cellules de crise ;
- désignation de l'intermédiaire¹ privilégié de la presse en cas de crise (animateur de toutes les cellules de crise) ;
- désignation du porte-parole suivant le type de crise.
- organisation de l'information interne.

Cette liste n'est pas exhaustive.

5. Adopter une démarche authentique de communication interne.

La communication interne ne doit pas s'arrêter à la diffusion d'un journal d'entreprise (dont les deux plus mauvaises tendances peuvent s'appeler « la voix de la direction » et « la liste des faire-parts ») et à quelques réunions plus ou moins officielles. Une vraie politique de communication interne aura le double avantage de renforcer les circuits d'information et de responsabiliser le personnel.

1. Nous préférons l'expression d'intermédiaire privilégié plutôt que celle d'interlocuteur privilégié : il faut un contact principal vis à vis de la presse, mais ce contact doit aussi servir de relais entre les journalistes et les personnels de l'entreprise afin d'éviter le sentiment que l'information a été confisquée.

En cas de crise, on n'a rien à redouter de la parole d'un personnel responsable et tout à craindre du « silence » d'un personnel sous-informé.

Pendant la crise

Pendant la crise, la lucidité et le calme sont des vertus majeures mais difficiles à conserver. C'est un moment où il convient de lutter contre les « instincts naturels ». Six principes simples peuvent y contribuer :

6. Analyser lucidement la crise.

Avant d'entreprendre la moindre démarche, il est essentiel de bien comprendre la crise à laquelle on est confronté¹ ; type de crise, causes immédiates, causes profondes et, surtout, reconnaissance des victimes principales. Sans une telle analyse, le ton du discours, les cibles auxquelles il doit s'adresser en priorité seront déterminées selon le plus grand des hasards : difficile d'atteindre sa cible avec les yeux bandés.

1. Dans ses propos sur le bonheur, le philosophe Alain rappelle justement qu'avant de confier un bébé qui pleure à un psychiatre, il convient de vérifier qu'il n'a pas les fesses piquées par une des épingles à nourrice tenant ses langes.

7. *Être transparent et tout dire.*

Voilà sans doute la recommandation centrale. Comportement si peu naturel que de parler lorsque l'on est en crise ! Et pourtant, la vérité reste la clé de la réussite des relations de presse au cœur d'une crise.

Même si c'est difficile, il faut absolument :

- donner toutes les informations sur l'entreprise (en supprimant strictement celles qui ne peuvent être révélées – comme les modes de fabrication, la stratégie, etc., à cause de la concurrence) ;

- fournir toutes les informations sur le contexte et les éléments de la crise ;

- ne pas hésiter à plaider coupable, même si l'on peut rechercher des circonstances atténuantes ;

- oser dire que l'on ne sait pas ce qui peut se passer par la suite ;

- éviter de dédramatiser à tout prix : mieux vaut une dramatisation infondée mais maîtrisée qu'une dramatisation (qui viendra de toutes les façons) portée par la rumeur et par des « informateurs » divers, dont les intentions ne convergent pas toujours avec les intérêts de l'entreprise.

C'est seulement en adoptant ces attitudes, différentes des réactions naturelles de dissimu-

lation, que pourra s'établir une réelle relation de confiance entre l'entreprise et la presse. Seule une telle relation permettra à l'entreprise en crise de conserver sa crédibilité et la maîtrise de l'information.

8. Faciliter le travail des journalistes.

La réception des journalistes est importante. Bien entendu, il ne s'agit pas de chercher à se rallier la presse ! Mais il est important de donner aux journalistes la possibilité de travailler dans les meilleures conditions, si l'on veut obtenir des papiers véritablement informés et, si l'on veut tenter de collaborer avec certains médias susceptibles de toucher les cibles sensibles à la crise.

Cette démarche passe par des comportements élémentaires mais trop souvent négligés comme :

- ouvrir des lignes téléphoniques, fournir des fax, téléphones, salles de travail aux journalistes ;
- gérer des visites non censurées de l'entreprise (chercher à cacher ne fera que stimuler une légitime curiosité) ;
- doter l'intermédiaire entre la société et les médias d'une équipe d'assistance suffisante et entraînée, pour lui donner une disponibilité maximale ;

– discuter et réfléchir avec certains journalistes à la forme que peut prendre une intervention (interview, émission de plateau, émission sur le site, etc.) ;

– mettre en place un dispositif périodique d'information de tous les journalistes (dont la périodicité sera clairement annoncée) tels que conférences de presse, communiqués, points-presse, dispositif couplé de relations informelles permanentes avec chacun d'eux.

9. Informer le personnel.

Bien souvent, le travail de préparation fait par certains va jusqu'à désigner d'avance les personnels de base qui s'exprimeront devant la presse en cas de crise. Ce type de préparation nous laisse perplexe : à la fois sur un plan « éthique » mais aussi du point de vue de la plus simple efficacité. Une autre formule, plus saine et plus sûre, consiste à informer très régulièrement le personnel de l'évolution de la crise et à laisser aux journalistes la possibilité de contacter ceux qu'ils veulent rencontrer dans l'entreprise.

Informé le personnel, c'est aussi l'écouter et profiter du fait qu'il détient une culture d'entreprise susceptible de proposer des solutions et d'aider à porter remède à la crise.

10. Pour certaines crises, informer l'ensemble de la population locale.

Cette recommandation vise le cas des crises « écologiques » où l'environnement de l'entreprise est atteint. La population voisine sera la première concernée par la crise. C'est elle aussi qui va devenir le miroir de la crise pour les journalistes, lui donnant, affectivement, une ampleur plus ou moins grande.

L'entreprise doit rester claire vis-à-vis de son voisinage. Par la presse locale, par des visites d'entreprise, par un contact aussi direct que possible, il faudra dispenser un discours de vérité. Les populations marquées par ces accidents qui les renvoient à des peurs profondes s'attendent au pire et ne sont pas disposées à entendre des discours lénifiants. Il faudra donc se comporter en adulte en diffusant des consignes de sécurité¹, de comportements à tenir qui, au-delà de leur efficacité immédiate, ont une vertu responsabilisante.

11. Annoncer des solutions de fond.

Les crises se résolvent rarement par le seul discours. L'entreprise doit être capable d'an-

1. Travail à réaliser en période dite normale.

noncer, pendant la crise, les premières solutions qu'elle entend adopter pour qu'elle cesse ou ne se renouvelle pas.

Ces solutions peuvent être transitoires, rester incomplètes et imparfaites ; elles auront le grand mérite de sortir le débat de la crise et permettront d'avancer. L'entreprise en crise deviendra alors le porte-parole de solutions nouvelles, renversant complètement l'image qu'avait donnée d'elle la catastrophe.

Après la crise

Sans une démarche spéciale d'après-crise, les risques de « rechute » ou de maintien d'une « crise larvée » sont considérables. Au contraire, une bonne gestion d'après-crise peut faire que l'entreprise sorte de l'épreuve plus forte qu'elle ne l'était. Quelques recommandations simples peuvent y contribuer :

12. Communication sur les mesures de fond.

Quand la crise se résoud, l'entreprise doit utiliser tous ses outils de communication (publicité, relations de presse, etc.) pour faire connaître les remèdes de fond qu'elle a adoptés afin que les crises ne se reproduisent pas. Cette action ne doit pas intervenir immédiatement

après la crise ; elle doit se traduire par des initiatives, des actions traitant le problème de fond qui est à l'origine de sa crise, en évitant de faire de nouveau référence aux difficultés qu'elle a connues.

Par exemple, entreprendre une série d'actions (financement d'une fondation, campagne de communication, initiatives de formation, sensibilisation dans les écoles...) sur le thème de la chimie verte (donc sur le problème général de la pollution par l'industrie chimique) pour une entreprise chimique ayant été à l'origine d'une pollution.

Ces actions de communication n'auront d'effet que si elles s'appuient sur de réelles mesures de fond adoptées par l'entreprise.

13. Réfléchir sur la crise avec les populations les plus touchées.

En période d'après-crise, il faut faire un bilan avec les populations les plus touchées (riverains, clients, personnel, investisseurs ou autres, suivant les crises). Une réflexion en profondeur sur la crise et ses remèdes restaurera durablement l'image de l'entreprise auprès des populations les plus sensibles et créera une nouvelle solidarité entre elles et l'entreprise.

14. Créer une mémoire de crise.

Le management général et les cellules de crise¹ reprendront l'historique de la crise et en feront une analyse fine. Cette action purement interne à l'entreprise est vitale : elle permettra de dégager des solutions et des principes spécifiques à l'entreprise qui pourront être appliqués en cas de nouvelle crise.

15. Faire un bilan de presse.

Lorsque les mesures de fond auront été adoptées et que l'image de l'entreprise commencera à être restaurée auprès de populations sensibles, il sera essentiel de faire un bilan auprès de la presse. En choisissant un média adapté aux cibles que l'on veut atteindre, un tel bilan marquera définitivement la fin de la crise, et – surtout si les préalables posés ont été remplis – il pourra placer l'entreprise en situation d'exemplarité. Elle en sortira renforcée : sa capacité à dominer les crises deviendra un témoignage manifeste de sa solidité. La mise à l'épreuve peut faire disparaître une entreprise; elle peut aussi la rendre « indestructible ».

1. Voir notre recommandation n° 4.

ANNEXES

INTERVIEWS

Roger Cans
journaliste au *Monde*
spécialiste de l'environnement

Quel conseil donneriez-vous à un patron en cas de crise dans son entreprise ?

Je lui conseille de s'exprimer. S'il ne parle pas, il y aura toujours quelqu'un pour parler : un salarié, ou sa concierge... qui pourtant auront une vision bien approximative des faits ! Même s'il ne maîtrise pas la situation, qu'il dise ce qu'il sait !

Avez-vous vécu une crise qui ait dégénéré par erreur d'information ?

En 1984, un samedi après-midi du mois d'août, un ferry anglais est entré en collision avec le *Montlouis*, bateau français naviguant dans les

eaux belges. Ses passagers (1 000 personnes) sont aussitôt transférés à bord du ferry qui arrive à bon port. Pas de blessés. La crise aurait dû s'arrêter là. Mais J. Bonnemains, membre de Greenpeace et spécialiste de la marine, venait justement de visiter le bateau frère du *Montlouis*, le *Borodine* pour en démontrer les aspects dangereux. En plus des passagers, il transportait des déchets vers l'URSS. Greenpeace a donc aussitôt voulu connaître le contenu du *Montlouis* et annoncé que celui-ci transportait de l'uranium lors de sa collision. Le lendemain, les dockers de la CFDT de Dunkerque ont confirmé l'annonce de Greenpeace dans *La Voix du Nord*. La Compagnie générale maritime (CGM, compagnie d'État) et le ministère de la Mer ont démenti ces déclarations, et fait état de transport de matériel médical. Mais le lendemain, le ministère a été obligé d'organiser une contre-conférence de presse pour annoncer la présence effective d'uranium dans les cales du *Montlouis*. Les Belges sont en état de choc. Leurs plages en plein mois d'août sont noires de monde.

Cette affaire a duré trois semaines, jusqu'à la récupération du dernier fût d'uranium au vu et au su de toute la presse. L'affaire ne s'est arrêtée qu'après la récupération et la vérification de l'étanchéité des fûts. Le Commissariat de

l'énergie atomique a été tenu d'organiser un voyage de presse, pour assister à la récupération des fûts, et d'autoriser une visite de son site à Pierrelatte.

Il y a deux choses à retirer de cette affaire du *Montlouis* :

– Après ce démenti, la CGM et le ministère de la Mer ont perdu leur crédibilité. Greenpeace est devenue la seule source d'information fiable.

– Si le premier jour, la CGM avait reconnu l'existence des fûts d'uranium et montré l'un d'entre eux, nous expliquant leur inviolabilité, l'affaire en serait restée là.

Avez-vous vécu un exemple de communication de crise bien géré ?

En 1991, un entrepôt de Total a explosé à Saint-Ouen. L'incendie a eu lieu en fin de matinée ; l'après-midi, deux explosions ont suivi, dues à des bombonnes de gaz de soudure. J'ai fait un saut sur les lieux. À mon arrivée, on ne m'a fait, en tant que journaliste, aucune difficulté : les gens avaient une attitude ouverte. Un ingénieur m'a aussitôt accueilli et expliqué les raisons de l'explosion. Il a répondu à toutes mes questions. Il a lui même anticipé les reproches que j'aurai pu lui formuler, en y

répondant avec des arguments solides. « *On nous reproche de stocker des matières inflammables près de Paris et de la banlieue. Que préférez vous ? des bombes roulantes ou des stockages près des lieux de consommation ?* »

Attitude ouverte, arguments solides, explications claires et visite des lieux ont désamorcé une crise potentielle. Cette explosion n'a déclenché aucune crise. Pourtant, elle aurait pu en provoquer une très sérieuse.

Autre exemple : le 1^{er} janvier 1987, un bateau allemand le *Kini Kersten* navigue avec cinq personnes à son bord qui réveillent. Il s'échoue sur une plage, à côté de la centrale nucléaire de Flamanville.

Le samedi 2 janvier, je pars sur les lieux. Je désirais vérifier si cet échouage près d'une centrale nucléaire ne risquait pas d'entraîner des conséquences graves. Arrivé à la tombée de la nuit, j'ai trouvé le lieu de l'accident gardé par la police. Avec ma carte de presse, j'ai pu passer sans problèmes. Un PC de crise était installé sur la plage, dans une caravane. La cellule de crise fonctionnait parfaitement et les journalistes ont été bien accueillis. Le préfet nous a permis d'assister à la réunion organisée pour faire le point sur la crise. Le préfet, la gendarmerie et les pompiers ont communiqué

des informations d'une clarté parfaite.

Ce même soir vers 21 heures, je suis allé à la centrale. Le gardien m'a répondu. Loin de me rabrouer, il a téléphoné à l'ingénieur d'astreinte qui était à son domicile. Ce dernier s'est déplacé, a répondu très précisément à toutes mes questions, m'a donné toutes les raisons pour lesquelles cet accident était sans conséquences. Ces réactions de transparence : attitudes positives, réponses à une demande d'information en temps réel... ont évité tout dérapage sur le risque nucléaire.

Pourquoi faites-vous ou ne faites-vous pas confiance à votre interlocuteur ?

Je crois que l'on ne fera jamais comprendre à un industriel le fonctionnement d'un journaliste. Les industriels ne comprennent pas qu'ils ont tout intérêt à la transparence. Un journaliste ne fera jamais pleinement confiance à un industriel. Quand l'attitude est ouverte et que les journalistes sont accueillis, si cela n'empêche pas les critiques, cela évite la tentation de perfidie. Les recoupements auprès de plusieurs sources sont le meilleur moyen de vérifier si l'on vous dit la vérité. Les seules personnes fiables parce qu'elles sont confrontées au factuel, ce sont les pompiers.

Michel Roland
responsable de la rubrique management
à la *Tribune Desfossés*

Que pensez-vous de la communication de crise en général ?

D'après mes discussions avec des chefs d'entreprise et des conseils en communication, la communication de crise garde un côté gadget. En effet, les acteurs réfléchissent sur « que faire quand survient une crise ? » pour mettre en place une communication ponctuelle, qui ressemble plus à de la manipulation. La communication de crise doit être un travail en profondeur. Rien ne remplacera une réflexion menée tout au long de l'année sur l'éthique, l'environnement, les relations humaines, le management, l'organisation... La communication de crise doit être une dynamique de l'entreprise pour la valoriser et la faire progresser, non une attitude réactive en fonction d'un pro-

blème. C'est en cela que la communication de crise actuelle me paraît manipulatrice. L'entreprise doit avoir un comportement de citoyenneté. Elle doit être ouverte sur le monde extérieur et entretenir des relations avec les politiques, les écologistes, les lobbies, etc. La perfection est impossible et l'entreprise a droit à l'erreur. Si d'autres personnes extérieures à l'entreprise ont participé à une réflexion, cela permet de faire valoir son propre travail.

L'entreprise qui active une communication spécifique en cas de crise me laisse une impression plutôt défavorable. Elle ne donne pas une bonne image, semblant agir au coup par coup, sans préparation.

Actuellement, il ne paraît pas y avoir d'organisation interne de communication de crise. Elle reste l'affaire du patron, les cadres ne semblent pas concernés. À cet égard, il devrait y avoir un management de crise, qui impliquerait toutes les fonctions de l'entreprise.

À mon sens, l'entreprise Téfal est un bon exemple de management. La société réfléchit sans cesse à l'amélioration de son processus de fabrication dans le but de protéger l'environnement. Cette réflexion a conduit les dirigeants à réaliser que le revêtement utilisé pour les poêles et autres casseroles contenait des

métaux lourds impossibles à éliminer. Or ce revêtement, rouge orangé, était devenu le signe distinctif de la marque Téfal. Il a donc fallu beaucoup négocier avec le service marketing pour lui faire accepter un changement de couleur. Mais cette décision a probablement permis à Téfal de faire l'économie d'une « crise du cadmium ».

Quelles attitudes une entreprise en crise doit-elle avoir vis-à-vis de la presse ?

Les entreprises aussi ont droit à l'erreur. Si elles possèdent une réelle éthique, elles doivent pouvoir s'en expliquer, donc pratiquer la transparence. La dissimulation est, par essence, une attitude négative. Avec les recoupements et les informations que nous possédons sur l'entreprise, sans compter les « fuites » qui finissent toujours par se produire en interne, nous savons assez vite si nos interlocuteurs ont dit la vérité ou non. S'ils ont dissimulé, ils seront obligés de le reconnaître, et perdront totalement leur crédibilité. La communication à la presse doit être la plus ouverte et la plus large possible. On peut comprendre que des liens privilégiés entre des responsables de l'information et des journalistes favorisent certains d'entre eux, du moins dans les tout premiers

moments de crise. Mais une trop grande sélection des médias renvoie à l'attitude que je décris dans la réponse à votre première question : même habilement conçue, une stratégie purement défensive ne peut que renforcer les soupçons.

Patrick Fauconnier
chef de la rubrique
« L'observateur des carrières »
au *Nouvel Observateur*,
directeur de la rédaction de
Challenges économiques

Que pensez-vous de la communication de crise en général ?

La communication de crise est un *must*. En cas de crise, il est indispensable de communiquer. Le silence est inacceptable, plus on cache de choses, plus on paraît suspect. L'entreprise doit immédiatement faire face. Il faut que le responsable parle tout de suite, montrer qu'il ne se cache pas. Faire face est une preuve de courage.

Quels comportements attendez-vous de l'entreprise en cas de crise ?

J'attends que l'entreprise ouvre ses portes, donne le maximum d'informations et fasse des

efforts pour expliquer. Pour les journalistes, la bonne information est celle que l'on nous cache. Plus on nous cache de choses, plus on cherche, et on trouve toujours. Donc, il vaut mieux que l'entreprise nous informe.

En cas de crise, dans l'ignorance des conséquences, pensez-vous qu'il vaut mieux dédramatiser ou dramatiser la situation.

La première impression reste toujours ancrée dans les esprits, les premières déclarations et attitudes sont donc essentielles. Je demande que l'on m'informe au plus près de la réalité. Je préfère que l'on m'avoue que l'on ne maîtrise pas la situation, plutôt que de dédramatiser sans preuve. L'entreprise doit avoir un comportement moral.

Pourquoi croyez-vous ou doutez-vous de ce que l'on vous dit ?

Les recoupements me permettent de confirmer ou d'infirmer les affirmations de mon interlocuteur. Si j'ai des doutes, je recouperai les informations et, si elles sont fausses, je le saurai forcément. Aux États-Unis, un journaliste considère une information fiable, si trois personnes de sources différentes, ne se connaissant pas, la confirment.

Enquête sur le comportement des entreprises en matière de relations avec la presse

Cette enquête sur les comportements des entreprises en matière de relations de presse a été réalisée d'après un questionnaire adressé à cinq cents responsables des relations avec la presse dans des sociétés. Elle s'est déroulée entre août et novembre 1992.

L'ensemble des données qui suivent proviennent des cent quatre-vingt-six responsables des relations avec la presse qui nous ont répondu.

Nous les remercions pour leur participation à cette enquête.

Le but était de constater quelle place tiennent les relations de presse dans l'entreprise, de quelle façon elles se pratiquent et de détecter les comportements des entreprises face à la presse.

Cette enquête fait apparaître le décalage qui existe entre l'entreprise et les journalistes. En pratiquant des relations de presse, l'entreprise recherche d'abord, pour 62 % des interrogés, à construire, diffuser ou entretenir son image. La poursuite d'une politique permanente d'information n'est considérée comme un objectif important que par 38 % des entreprises. Si 80 % des entreprises estiment le travail des relations de presse très important ou essentiel, en même temps 40 % d'entre elles trouvent leur place insuffisante. Le communiqué et le dossier de presse restent à 76 % les outils le plus utilisés des communicants d'entreprise. La rencontre informelle avec un journaliste, bien qu'en deuxième position, n'est couramment utilisée que par 41 % des responsables de relations de presse. D'autre part, si 88 % admettent que les journalistes sont libres d'écrire ce qu'ils veulent, 45 % d'entre eux ne se reconnaissent pas dans la presse.

1. Pourquoi faites-vous des relations de presse ?

1.1. Quels objectifs poursuit-on dans votre entreprise en faisant des relations de presse ?

Classez avec les chiffres :

1. objectif principal,
2. objectif important,
3. objectif secondaire,
4. objectif négligeable,

ces différents objectifs des relations de presse (plusieurs réponses possibles).

A - gagner en notoriété

B - construire, diffuser ou entretenir une image de l'entreprise

C - avoir une politique permanente d'information

D - trouver une publicité déguisée et gratuite

E - avoir des retombées commerciales directes et immédiates

F - maîtriser l'information au lieu de la subir passivement

G - vous positionner par rapport à vos concurrents

H - obtenir, par ce mode de communication externe, des stimulations en interne

Nous remarquons que l'objectif principal poursuivi en matière de relations de presse est l'image de l'entreprise pour 62 % d'entre elles.

La poursuite d'une politique permanente d'information est certes un objectif important, mais seulement pour 38 % des entreprises. Ce résultat conforte l'enquête réalisée par le cabinet Deloitte¹ et Touche auprès de 200 journalistes de la presse financière, selon laquelle 65 % des patrons français ne veulent « pas du tout » ou « pas vraiment » informer la presse. Ils veulent communiquer, c'est-à-dire obtenir « un papier qui les flatte, le seul valable à leurs yeux », selon un rédacteur en chef. Le tiers des entreprises recherche principalement des objectifs commerciaux. D'après l'enquête de Deloitte et Touche, les journalistes reconnaissent à 86 % l'impact de leurs articles mais, pour eux, leur rôle demeure celui d'informer sans restriction.

	Objectif principal	Objectif important	Objectif secondaire	Objectif négligeable
A	26 %	35 %	15 %	0 %
B	62 %	26 %	2 %	0 %
C	23 %	38 %	6 %	2 %
D	9 %	12 %	18 %	9 %
E	9 %	21 %	18 %	12 %
F	14 %	21 %	9 %	6 %
G	6 %	21 %	23 %	12 %
H	2 %	23 %	14 %	27 %

1. Enquête réalisée par Muriel Bachelier pour ce cabinet.

1.2. Le travail de relations avec la presse, est-il considéré dans l'entreprise comme...

(cochez la bonne réponse)

- | | |
|-------------------------|------|
| 1. Peu important | 0 % |
| 2. Assez important..... | 10 % |
| 3. Important | 10 % |
| 4. Très important..... | 63 % |
| 5. Essentiel..... | 17 % |

À 80 % les communicants considèrent les relations de presse comme très importantes ou essentielles, en même temps, 40 % d'entre eux estiment qu'elles ne tiennent pas une place assez importante (voir la dernière question de synthèse).

2. Qui est en charge des relations de presse dans votre entreprise ?

2.1. Dans votre entreprise, qui gère les relations avec la presse ?

- | | |
|--------------------------------|------|
| – un cabinet extérieur | 23 % |
| – une personne en interne..... | 77 % |

2.2. Si c'est un cabinet extérieur...

(cochez la ou les bonnes réponses)

2.2.1. C'est une agence :

- de communication possédant un service de relations de presse

- de publicité possédant un service de relations de presse
- de relations publiques et de presse... 100 %

2.2.2. Qui est l'interlocuteur du cabinet dans l'entreprise ?

(plusieurs réponses possibles)

- le président 50 %
- le directeur général
- le directeur de la communication 38 %
- le responsable des relations publiques..... 25 %

2.2.3. Comment le cabinet extérieur a-t-il été choisi ?

(plusieurs réponses possibles)

- par recommandation 25 %
- par offre de service 13 %
- par notoriété..... 25 %
- pour l'importance de sa structure
- pour sa structure légère..... 50 %
- sur la base de dossiers d'opérations menées pour d'autres clients 25 %

2.2.4. Qui a choisi le cabinet extérieur dans votre entreprise ?

- le PDG 58 %
- le directeur (communication-relations publiques...) 29 %
- une commission créée spécialement . 13 %

2.2.5. Quelle est la marge de manœuvre du cabinet dans votre entreprise?

- une marge de manœuvre totale avec accès direct à tous les services..... 38 %
- une marge de manœuvre relative après concertation avec les responsables de l'entreprise 12 %
- une marge de manœuvre limitée avec initiative des responsables de l'entreprise..... 25 %
- une marge de manœuvre très limitée sous la direction des responsables de l'entreprise..... 25 %

2.2.6. Comment rémunérez-vous ce cabinet ?

- par opérations ponctuelles 13 %
- suivant un forfait annuel :
 - inférieur à 100 000 frs
 - de 100 000 à 200 000 37 %
 - de 200 000 à 350 000 frs 25 %
 - supérieur à 350 000 frs 25 %

2.2.7. Si c'est une personne en interne

Le poste de chargé de relations presse ou d'attaché de presse, est-il individualisé ou formalisé en tant que tel ? (entourez la bonne réponse)

- OUI..... 84 %
- NON..... 16 %

2.2.8. *Si OUI, quel titre exact lui est attaché ?*

- Attaché(e) de presse 31 %
- Responsable de relations de presse.. 23 %
- Responsable du service de presse.... 15 %
- Directeur des relations publiques
de presse 7 %
- Directeur du marketing..... 10 %
- Directeur de l'information 7 %
- Directeur de la communication 7 %

Le pourcentage concernant le directeur du marketing qui s'occupe de relations de presse représente les entreprises qui n'ont qu'une démarche « produits ». Nous l'avons vu dans la question 1, 21 % des entreprises cherchent en objectif principal des retombées commerciales et 12 % une publicité déguisée.

2.2.9. *Peut-il contacter directement les directeurs de l'entreprise ?*

(entourez la bonne réponse)

- OUI..... 96 %
- NON..... 4 %

Peut-il avoir des contacts directs avec la Direction générale ?

(entourez la bonne réponse)

- OUI..... 96 %
- NON..... 4 %

2.3.10. Quel est son salaire ?

(cochez la bonne réponse)

- inférieur à 12 000 F bruts par mois.. 21 %
- de 12 000 à 15 000 F bruts par mois 30 %
- de 15 000 à 18 000 F bruts par mois 19 %
- de 18 000 à 25 000 F bruts par mois 10 %
- supérieur à 25 000 F 20 %

3. Quelles méthodes utilisez-vous pour vos relations de presse ?

1.1. Classez avec les chiffres :

1. très utilisé,
2. assez utilisé,
3. rarement utilisé,
4. jamais utilisé,

les outils auxquels votre entreprise peut avoir recours en matière de relations presse.

- A - Le communiqué.
- B - Le dossier de presse
- C - La conférence de presse
- D - Le rapport annuel
- E - La lettre d'information
 - mensuelle - trimestrielle
- F - Le petit-déjeuner de presse
- G - Le repas de presse avec plusieurs journalistes
- H - La rencontre « informelle » avec un seul journaliste
- I - Le voyage de presse
- J - La visite d'entreprise

Il est surprenant de voir que les responsables de relations avec la presse pratiquent plus le communiqué et le dossier de presse (utilisés à 76 %) que la rencontre informelle, qui vient en second plan pour seulement 41 % d'entre eux. Ces résultats sont encore plus étonnants comparés à ceux de l'enquête de Deloitte et Touche (décembre 1992) où 66 % des journalistes disent que « l'information des entreprises ne correspond pas à celle qu'ils attendent » et « qu'ils avouent pour la plupart être submergés par des informations de tous styles ne correspondant pas directement à leurs besoins ».

	très utilisé	assez utilisé	rarement utilisé	jamais utilisé
A	76 %	15 %	9 %	0 %
B	76 %	18 %	6 %	0 %
C	12 %	21 %	41 %	15 %
D	24 %	9 %	24 %	24 %
E	15 %	9 %	15 %	30 %
F	9 %	24 %	30 %	9 %
G	12 %	35 %	27 %	6 %
H	41 %	41 %	3 %	9 %
I	6 %	18 %	33 %	18 %
J	9 %	15 %	39 %	24 %

3.2. En matière de relations de presse qui prend l'initiative ?

(cochez la bonne réponse)

- 1. Le responsable des relations de presse sollicite les services 32 %
- 2. Les services saisissent le responsable des relations de presse 0 %
- 3. Les deux suivant les cas 68 %

4. Vos relations de presse sont-elles évaluées ?

4.1. Une évaluation des relations de presse est-elle réalisée dans votre entreprise ?

(entourez la bonne réponse)

- OUI 61 %
- NON 39 %

4.2. Une évaluation financière des relations de presse est-elle réalisée ?

(entourez la bonne réponse)

- OUI 41 %
- NON 59 %

4.3. Sur quels critères se fonde l'évaluation des relations de presse ?

- comparaisons avec le coût d'une publicité 27 %
- impact et retour dans les médias..... 73 %

4.4. Pensez-vous qu'une évaluation financière soit pertinente ?

(entourez la bonne réponse)

- OUI 46 %
- NON 54 %

4.5. Une revue de presse est-elle systématiquement réalisée ?

(entourez la bonne réponse)

- OUI 85 %
- NON 15 %

– Si OUI, faites-vous une analyse de la revue de presse ?

(entourez la bonne réponse)

- OUI 20 %
- NON 80 %

Si 85 % réalisent une revue de presse systématique, seulement 20 % en font une analyse. Bien que recherchant la construction d'une image par l'intermédiaire de la presse, les entreprises n'en analysent pas les retombées.

De plus elles se privent d'une perception des tendances du marché, et plus largement de l'environnement économique.

5. Comment la presse est-elle perçue dans l'entreprise ?

5.1. *Considérez-vous que le journaliste est libre d'écrire ce qu'il veut (tant qu'il ne transgresse pas les lois) ?*

(entourez la bonne réponse)

OUI 88 %
NON 12 %

Une grande majorité de responsables de relations avec la presse reconnaît aux journalistes la liberté de l'écriture. Alors que dans le même temps, 76,8 % des journalistes reconnaissent subir des pressions de la part des entreprises (enquête Deloitte et Touche décembre 1992) !

– *Demandez-vous à lire l'article ou l'interview vous concernant avant parution?*

OUI 12 %
NON 88 %

5.2. *Faites-vous confiance aux journalistes ?*

OUI 61 %
NON 39 %

5.3. En règle générale, vous reconnaissez-vous (votre entreprise et ce que vous avez dit au journaliste) dans les articles de presse ?

me reconnâs parfaitement	3 %
me reconnâs	52 %
me reconnâs peu.....	35 %
ne me reconnâs pas	10 %

45 % ne reconnaissent pas leur entreprise dans la presse. On peut se demander s'il y a un problème de communication entre l'entreprise et les journalistes, ou si l'entreprise considère les journalistes comme leur porte-parole ?

5.4. Gardez-vous des relations avec un journaliste qui vous a malmené ? (La direction accepte-t-elle de garder ces relations ?)

(entourez la bonne réponse).

OUI	72 %
NON	28 %

Bien que les responsables des relations avec la presse soient une majorité à garder des relations avec un journaliste qui les a « malmenés », ils sont tout de même 28 % à rompre les relations. Ce que confirme l'enquête de Deloitte et Touche (décembre 1992) où Yves Messarovich du Figaro expliquait : « Il y a d'excellents directeurs de la communication et d'excel-

lent(e)s attaché(e)s de presse. Le problème est que, même si vous avez de très bons rapports avec eux, il y a un moment où vous allez écrire sur leur société quelque chose de désagréable et ces rapports de confiance vont devenir des rapports de force. »

5.5. Dans votre entreprise tient-on le chargé des relations presse pour responsable d'un article qui a été défavorable à l'entreprise ?

(entourez la bonne réponse)

OUI 47 %

NON 53 %

5.6. Comment considérez-vous les journalistes ?

1. comme des « clients » de l'entreprise,
« acheteurs » d'informations..... 10 %
2. comme des interlocuteurs privilégiés
pouvant vous apporter beaucoup..... 60 %
3. comme des interlocuteurs nécessaires
mais, le cas échéant, dangereux..... 30 %

Ces réponses montrent le décalage qui existent entre l'entreprise et les journalistes. Les entreprises ne sont que 10 % à considérer les journalistes comme des « acheteurs » d'informations, alors que, en même temps, les journalistes sont 46 % à considérer que leur interlocuteur

dans l'entreprise doit avoir un rôle d'informateur (enquête Deloitte et Touche décembre 1992).

Bien qu'en minorité, 30 % considèrent les journalistes comme dangereux.

5.7. En règle générale, vous trouvez les journalistes...

(cochez la ou les bonnes réponses).

- | | |
|--------------------------|------|
| 1. Incompétents | 3 % |
| 2. Compétents | 75 % |
| 3. Très compétents | 3 % |
| 4. Dangereux | 15 % |
| 5. Peu fiables | 15 % |
| 6. Sérieux | 18 % |
| 7. Sans opinion..... | 15 % |

Les responsables de relations de presse sont une grande majorité, 75 %, à considérer les journalistes comme compétents. Il est pourtant surprenant de voir que 15 % d'entre eux sont sans opinion sur les représentants d'une profession qu'ils sont censés fréquenter tous les jours.

En synthèse

Pensez-vous que les relations de presse ont dans votre entreprise...

(entourez la bonne réponse).

- | | |
|-------------------------------------|------|
| 1. Une très bonne place | 10 % |
| 2. Une bonne place | 50 % |
| 3. Une assez bonne place..... | 5 % |
| 4. Une place insuffisante | 30 % |
| 5. Une place très insuffisante..... | 5% |

Bibliographie générale

Articles français

Gérard Négréanu, « S.N.C.F : Comment gérer la communication après la catastrophe », in *Médias*, n° 114, 30 janvier 1985.

Patrick Lagadec, « Stratégies de communication en situation de crise », in *Futuribles*, n° 101, juillet-août 1986.

Norman Woodhouse, « Information-communication en période conflictuelle », in *Interpress*, n°31, automne 1986.

Perrine Cherchève, « Sandoz : l'histoire du silence », in *Stratégies* n° 537, 17-23 novembre 1986.

Gérard Négréanu, « La pub fait dérailler la SNCF », in *Médias*, 9 janvier 1987.

Gérard Négréanu, « Patrons, comment gérer la crise ? », in *Médias*, n°187, 15 mai 1987.

Imbert A., Chamorel M., « Krach boursier : que dire ? », in *Médias*, n°208, 27 novembre 1987.

M. Chamorel, « Comment les patrons réagissent à l'échec », in *Médias*, n° 218, 12 février 1988.

Jacques Girardon, « Voyage au centre de la crise », in *L'Express Aujourd'hui*, n°16, 15 mars 1988.

Christian Tortel, « Des images anti-crise », in *Le Monde des affaires*, 30 avril 1988.

Éric de Branche, « SNCF : l'été catastrophe », in *Stratégies*, n°619, 5 septembre 1988.

D. Butin, « Promo 2000-Protex : une histoire de crise », in *Stratégies*, n°,622, 26 septembre 1988.

Alain Faujas, « Les grèves de la SNCF exaspèrent les passagers », in *Le Monde*, 25 mai 1989.

Marie Guy Baron, « La communication de crise : chance et péril », in *Le Figaro*, 17 juin 1989.

Bénédicte Brunet, « Communication de crise : les recettes américaines », in *CB News*, n° 136, 18 septembre 1989.

Bénédicte Brunet, « Improvisation à la française », in *CB News*, n° 136, 18 septembre 1989.

Sylvie Emery, « Crédit du Nord : entre tradition et innovation », in *Entrepress* n° 42, automne 1989.

Jean-Jacques Raffel, « La communication de crise entre la convoitise et la naïveté : non au calamity business ! », in *Médias l'hebdo*, n° 302, 15 décembre 1989.

Dominique Vastel, « La communication de crise. Faut-il parler, faut-il se taire ? », in *Médiaspouvoirs*, n°11, septembre 1989.

François Bellanger, « Improvisation à la française », in *Communication CB News*, n° 136, 18 septembre 1989.

J. Perez Riot, « Peugeot, le prix de la grève », in *Le Nouvel Économiste*, n° 713, 29 septembre 1989

Martine Gilson, Thierry Gandillot, Jean-Jacques Chiquelin, François Bazin, Hervé Algalarondo, « La folle semaine de Jacques Calvet », in *Le Nouvel Observateur*, n° 1300, 5-11 octobre 1989.

Sciences et Vie, « Le business de l'écologie », n° 872, mai 1990.

C. Heurtebise, « Phosphates : les leçons du conflit », in *CB News*, n° 180, 17 septembre 1990.

C. Stehli, « Perrier : un capital pollué », in *CB News*, n° 180, 17 septembre 1990.

F. Vidal, « Comment Burson a géré la crise du Benzène », in *CB News*, n° 180, 17 septembre 1990.

Nadya Charvet, « Comment gérer une crise en dix leçons », in *Libération*, 9 juin 1992.

Michel Roland, « Comment l'Institut Mérieux a géré sa crise du sang », in *Tribune Desfossés*, 9 novembre 1992.

Livres

Robert L. Dilenschneider and Richard C. Hyde, *Crisis communications, Planning the Unplanned*, published by Hill and Knowlton, Inc.

Charles P. Kindleberger, *Maniacs, Panics and Crashes, a history of financial crisis*, New York, Basic Books, 1978.

Howard Simons and Joseph A. Califano, *The media and business*, New York Vintage, 1979.

Patrick Lagadec, *La civilisation du risque*, Le Seuil, 1981.

Robert F. Littlejohn, *Crisis management : A Team Approach*, New York, American Management Association, 1983.

O. Lerbeinger, *Managing corporate crisis*, Boston, Barrington Press, 1986.

Jean-Noël Kapferer, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Le Seuil, 1987.

Fair Lawn, « Communicating risk to the media and the public », *Journal of Communication*, 1987.

Marion K. Pinsdorf, *Communicating When your Company is under Siege*, New York, Lexington Books, 1987.

Gerald C. Meyers, *When it Hits the Fan : Managing the Nine Crises of Business*, London, Unwin Hyman, 1987.

Thomas F. Garbett, « What to do When Disaster Strikes », chap. 11, in *How to Build a Corporation's Identity and Project its Image*, Lexington Books, 1988.

Patrick Lagadec, *États d'urgence - Défaillances technologiques et déstabilisation sociale*, Le Seuil, 1988.

M. H. Westphalen, *Le Communicator*, Paris, Dunod, 1989.

Michael Regester, *Crisis Management*, London, Random Century House, Business Books, 1989.

Sous la direction de Cl. Gilbert, *La catastrophe, l'élu et le préfet*, PUG, 1990.

Patrick Lagadec, *Prévention et conduite des situations de crise. Exploration d'initiatives récentes prises dans des grandes organisations*, ministère de l'Environnement, Laboratoire d'économétrie de l'École polytechnique, 1990.

Roger Cans, *Le Monde poubelle*, Paris, First, 1990.

Patrick Lagadec, *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Mc Graw-Hill, 1991.

Sous la direction de Maud Tixier, *La communication de crise*, Mc Graw-Hill, 1991.