

# COMMUNICATION DE CRISE, COMMUNICATION EN CRISE

*Patrick Lagadec*

*Directeur de Recherche à l'Ecole Polytechnique*

Le thème de la communication, comme dimension importante de la gestion des situations à risques, émergeait voici un peu plus de dix ans. Des échecs, parfois cinglants, avaient souligné une évidence : les organisations, tout particulièrement en situation accidentelle, devaient résolument s'ouvrir à la communication publique. Sur la base d'un retour d'expérience systématique, les ornières les plus évidentes à éviter ont été identifiées, des principes de communication à intégrer dans toute conduite de crise ont été édictés.

Mais la question de la communication entre, elle aussi, dans le temps de la complexité et du questionnement attentif. Du côté des responsables, on a sans doute quelque peu succombé ces dernières années à la fascination de la « communication de crise ». Il ne faut pas oublier que la communication ne saurait être abusivement disjointe de la qualité de la prévention, de la conduite globale de la crise. Du côté des médias, on découvre aussi la nécessité de l'examen critique. Dans une civilisation de l'information instantanée, atomisée et planétaire, alors que les effets d'opinion deviennent de plus en plus structurants, le médiateur également a le devoir de s'interroger – sauf à prendre, lui aussi, le risque de crises graves.

Alors que, par bien des aspects, cette communication de crise était en train de passer à l'âge mûr, la voici confrontée à de redoutables questions et mises en question.

### **1. Communication de crise : des acquis à connaître**

L'exigence de transparence, désormais largement reconnue, n'est certes pas aisée à appliquer effectivement. La crise n'est jamais un moment confortable poussant individus et institutions à s'ouvrir spontanément : les risques sont importants, les situations et jeux d'acteurs sont mal cernés, les enjeux sont colossaux. L'univers médiatique a de quoi ébranler responsables et organisations : « ce sont les médias qui m'informent » ; « ce sont des foules de journalistes qui affluent ». Les questions sont d'emblée déstabilisantes : un diagnostic sûr, alors qu'on ne sait rien ; des engagements pour l'avenir, alors que l'on s'efforce de traiter au moins l'urgence absolue ; la désignation des « coupables », alors que l'on est bien en peine de comprendre l'enchaînement des faits, et que toute mise en cause se traduirait sur-le-champ par une nouvelle cascade de crises. Le tout se déroule naturellement en direct, sous les projecteurs, avec la règle médiatique qui veut qu'à toute question il soit répondu en dix secondes, sur un mode binaire, et sans erreur de mise en scène. Un organisme non préparé ne peut que se bloquer, et casser. En quelques heures, c'est la disqualification.

L'anti-manuel classique, qui garantit le fiasco médiatique, est bien connu :

1. Le silence, l'absence : aucune communication.
2. La fermeture : « no comment ».
3. Les démentis : « il ne se passe rien ».
4. Les déclarations « rassurantes » : « nous ne savons rien, mais ce n'est pas grave ».
5. Le manque total d'humilité : « nous sommes les meilleurs au monde ».
6. Le dégagement sur d'autres responsables : « ce n'est pas nous ».
7. L'incapacité à fournir une information minimale sur des données élémentaires.
8. La mise en cause de ceux qui informent.

En réponse, les spécialistes ont mis au point une série de références pour cette communication de crise qui fut, jusque récemment, la voie royale de la déroute lors des crises à fort retentissement public.

#### ***Une information factuelle immédiate***

La situation de crise appelle une intervention-flash en matière de communication publique. Il s'agit, par une prise de parole dont le contenu informatif

sera inmanquablement faible à cette phase initiale, de poser trois actes politiques majeurs :

- la reconnaissance du fait qu'il y a bien problème (ou tout au moins du fait qu'un problème apparaît possible à certains) : cela ne sera pas « arraché » aux responsables ;
- la démonstration de sérieux : les responsables sont à la barre ; ils ont engagé des actions ; ils suivent des procédures qui ne relèvent pas seulement de l'improvisation ;
- la reconnaissance des interlocuteurs : c'est là l'essentiel. On ne demande pas au décideur de faire un miracle, on exige cependant de lui qu'il ne traite pas avec désinvolture (c'est ce que traduit le silence) les personnes et les groupes concernés.

On est ainsi bien loin de l'obsession archaïque : « rassurer à tout prix, même si l'on ne sait rien ». Le communiqué réflexe : « tout est sous contrôle », après des décennies d'affirmations hâtives de la part des responsables, sera inmanquablement source de discrédit (sauf preuves éclatantes à l'appui). L'affirmation : « vous vous inquiétez pour rien », ne sera pas davantage pertinente si les évidences ne sont pas claires pour tous.

L'expérience conduit à insister lourdement sur un piège commun : biaiser avec les exigences d'information est toujours extrêmement tentant, car cela offre sur le moment un confort ressenti comme exceptionnel. Un jour, une semaine, un mois, un an de tranquillité douillette et miraculeuse, à l'abri d'une dissimulation, d'un demi-mensonge subtilement enveloppé. Lorsque le pot-aux-roses sera découvert, la chute sera inexorable, les possibilités de rattrapage quasi inexistantes. Et plus longtemps aura duré la drôle de paix, plus lourd sera le tribut à payer. Il ne s'agira plus alors de simple manifestation d'incompétence mais de « faute impardonnable » ; il ne faudra plus seulement alors s'expliquer, mais *expier* – et le calvaire sera long.

### *Une communication tout au long de l'épreuve*

L'exigence est claire : apporter une information de qualité tout au long de la crise, du début à la fin ultime de l'épisode. Les grandes repères sont les suivants :

- non pas « rassurer », mais « informer » ;
- informations fréquentes, exactes, aussi complètes que possible ;

- garder la cohérence des messages dans la durée (en reconnaissant sans retard les inévitables informations erronées).

Pour répondre à ces exigences, il faut disposer de solides points d'appui :

- un (ou des) porte-parole de haut rang, à la fois technicien(s) et décideur(s), préparé(s) à la communication médiatique ;
- un centre de presse bien identifié ;
- des règles de fonctionnement adaptées : respect des contraintes horaires des médias, engagements horaires spécifiés et tenus, traitement différencié des médias (qui ont des besoins spécifiques) ;
- des outils de communication préparés à l'avance : des listes de correspondants ; des données clés pour un certain nombre de scénarios éventuels ; des schémas visualisant les installations, les procédés, les organisations ; des « encadrés techniques » sur le secteur concerné, les accidents ou problèmes déjà connus, etc.

Dans l'urgence, malgré fatigue et bouleversement, il faut respecter les interdits majeurs : ne pas mentir, ne pas sombrer dans l'arrogance (que peut provoquer le stress). A l'autre extrême, il faut éviter de se lancer dans des extrapolations fantasmagiques ou des procès expéditifs. Eviter aussi de se mettre bientôt à la remorque des médias, en leur laissant en quelque sorte le rôle de décideur.

La communication doit naturellement ne pas se borner au seul monde médiatique. Vis-à-vis des victimes et de leurs familles, on se souviendra que la tentation de l'oubli, voire du rejet, est à la mesure du stress provoqué par la situation. Les règles d'or sont bien au contraire : l'information rapide selon des modalités humaines (attention aux dangereuses facilités offertes par les outils modernes de communication), une présence marquée par le tact et le souci de ne pas laisser la personne ou sa famille à l'abandon, l'offre de moyens de recours pour vaincre les multiples difficultés qui vont se présenter aux victimes (y compris les coordonnées d'associations bien connues pour leur compétence dans le domaine précis qui pose difficulté).

Le public interne est l'un des plus importants, ce que l'on peut oublier sous le choc médiatique. On aura prévu des réseaux et des moyens spécifiques pour joindre très rapidement et régulièrement ces publics internes ; on aura préparé des relais capables de faire des points de la situation avant ou tout de suite après une conférence de presse ; on sera attentif à faire fonctionner les structures de dialogue.

Elus, clients, fournisseurs, publics prioritaires (comme les médecins pour une firme pharmaceutique) doivent encore faire l'objet d'une attention soute-

nue. Pour une bonne conduite de la communication, il faut avoir identifié ces groupes dans leur diversité, leurs besoins spécifiques. Des techniques existent pour atteindre ces publics, et percevoir leurs attentes, sans passer par le seul canal des médias (qui ne peut répondre à tous les besoins) : déplacement personnel, discours publics, lettres personnalisées, réunions, numéros verts, affiches, publicité, communications par téléphone, etc.

Mais ces lignes d'action, que l'on pourrait développer, ne doivent pas aveugler. Lorsqu'il y a crise, les attentes en matière de communication ne se bornent pas à la réception d'informations factuelles élémentaires. En un mot, la « transparence » à chaud ne suffit pas. De tout autres capacités de communication et de prise en charge sont attendues du responsable.

***Au-delà du « factuel », une attente profonde :  
des politiques à la hauteur des enjeux***

Il faut éviter de s'enfermer dans une mode, celle de la « communication de crise », qui se bornerait à l'énoncé de quelques principes de bon sens du type : « soyez une maison de verre, non un bunker ». On introduira ici deux temps de réflexion.

Avant la crise, tout d'abord, il faut avoir assuré trois points d'appui, de nature politique :

- **Légitimité** quant aux risques engagés : la communication, en situation de crise, est vouée à l'échec si elle porte sur des risques qui n'ont jamais fait l'objet d'une procédure ouverte de légitimation (autrement plus ambitieuse bien sûr que les classiques procédures d'enquête publique).
- **Qualité de la prévention** : la gestion de crise, la communication de crise ne sont pas là pour pallier une absence de précautions ; bien davantage d'ailleurs, ces tentatives de colmatage apparaîtraient dans ce cas plus que suspectes et ne feraient qu'aggraver la situation en ajoutant l'indécence à l'irresponsabilité.
- **Communication préalable**, dans des forums appropriés : une communication d'urgence n'a de pertinence que si elle vient en rappel d'une communication développée dans la continuité bien avant l'événement. On a ici un capital d'expérience fort précieux avec les avancées très positives réalisées par exemple autour de l'Etang de Berre en matière d'information sur les risques industriels et avec les procédures institutionnelles des S3PI (Secrétariats Permanents pour la Prévention des Pollutions Industrielles), instances régionales qui réunissent l'ensemble des acteurs du

risque (producteurs, régulateurs, élus, citoyens) pour une maîtrise politique de ces questions.

Pendant la crise, ensuite, il faut mettre en œuvre des réponses politiques :

- Le courage d'assumer ses responsabilités, sans recherche de bouc-émissaire, sans évitement.
- Une explicitation claire des processus de traitement qui seront suivis : dans l'inconnu, quand les données manquent ou que leur interprétation est délicate, il ne suffit pas de « lâcher » quelques informations ; il faut aller jusqu'à clarifier les processus d'expertise et de décision qui seront suivis.
- Des arrangements institutionnels à la hauteur de l'enjeu : le responsable sera peu crédible s'il se contente de faire connaître les décisions prises par son état-major particulier ; face à une situation insaisissable, il lui faut mettre en place un groupe de pilotage reconnu comme légitime et crédible par le plus grand nombre. L'ouverture, là encore, sera un impératif.

Sans ces ancrages fondamentaux, point de communication de crise viable. Communiquer ne se résume pas à une maîtrise de quelques techniques de marketing social ; ce n'est qu'une des dimensions d'une conduite de crise, d'une politique de choix et de gestion des risques infiniment plus large.

## 2. Questions pour la communication

« Nul n'a le droit de tracer à son usage personnel les frontières entre les vérités publiables et les indicibles. Ces frontières existent pourtant. s'agissant de la survie de telle personne, de telle collectivité. Mais où les situer ? C'est là une des énigmes que le Sphinx pose au journaliste (1). »

Jusqu'à présent, la grande révolution en matière de communication a été la prise de conscience d'un nécessaire passage du secret à la « transparence ». Les exigences à respecter ont fini par être bien connues : communiquer sur les faits, avec la plus grande rapidité, ne serait-ce que pour dire que l'on est bien averti du problème, que tels et tels dispositifs sont mis en œuvre, que des rendez-vous d'information vont être donnés, etc. La dimension « politique » de cette communication n'est pas la moindre : « je vous reconnais assurément la légitimité de poser des questions, le droit d'être très bien informés ».

---

(1) Jean Lacouture. *Enquête sur l'auteur*, Arléa, 1989, p. 213.

Il reste bien sûr à voir ces règles de base réellement partagées par tous et effectivement appliquées. Or, en situation de forte turbulence, les organisations qui n'ont pas développé une préparation intensive tendent à oublier sur-le-champ ces beaux préceptes.

Mais il faut prendre en considération d'autres difficultés, auxquels les médiateurs de l'information n'avaient sans doute pas suffisamment réfléchi : dans les nouveaux contextes de crise, ces règles de base – qui restent valables – n'épuisent pas la question de la communication publique. Il faut avoir la lucidité de reconnaître ici encore de nouveaux défis. Les responsables vont devoir intervenir sur fond massif d'inconnu ; toute action et toute parole interviennent dans des milieux extraordinairement sensibles et susceptibles de cristallisations soudaines, les systèmes médiatiques en arrivent à structurer le théâtre d'opérations dans une mesure jusque-là inconnue.

### *Un système médiatique lui-même crisogène*

Sans sombrer dans la dénonciation habituelle et trop commode, il faut avoir la lucidité de reconnaître ici l'existence de réels problèmes, qui tendent à rendre toute gestion de crise grave extrêmement délicate.

- *L'effet masse, l'effet en chaîne, l'effet Larsen*

En très peu de temps, des centaines de journalistes sont sur les lieux ou sur le dossier : 1 000 sur le site de Lockerbie, en 24 heures ; lors du séisme de San Francisco en 1989, les autorités ont du mal à intervenir en raison de la masse des hélicoptères de la presse tournoyant au-dessus des incendies offrant de belles images. En quelques minutes, tout ce dont on dispose peut être mis en réseau mondial. Exemple : un train faisant la liaison Bruxelles-Londres connaît un petit incident, avec de la fumée ; rien de grave. Il s'arrête, en territoire belge. Les Belges envoient à tout hasard des camions de pompiers. Fumée + camion rouge = un voyageur britannique appelle la BBC sur son radiotéléphone pour annoncer « l'incendie d'un *Eurostar* ». Et c'est rapidement l'effet Larsen : on somme le responsable de répondre sur-le-champ à ce qui vient d'être diffusé ; on injecte sa réaction avant vérification des informations données ; on sur-injecte des réactions contradictoires... avant de revenir éventuellement aux données de base, qui n'ont plus guère d'importance, le tout étant déjà joué au niveau symbolique.

- *L'effet canal*

Parler à la télévision, c'est accepter ses règles du jeu : le tout-ou-rien (« Il y a un risque ou il n'y a pas de risque »), la réponse-cliché en

10 secondes (« Je continue à manger du bœuf »). Ces codes sacrés ne permettent pas le traitement d'une vraie question. Et cela quel que soit l'entraînement effectué en *media-training*.

- *L'effet opérationnel*

Par exemple, le soir de la catastrophe de Furiani, lorsque France 2 annonce par la voix d'une de ses vedettes que les personnes voulant bien donner leur sang peuvent appeler l'hôpital d'Ajaccio : on risque la saturation du standard de l'hôpital en question, voire la perte des liaisons téléphoniques avec la Corse – au moment où ces liaisons sont critiques pour la vie d'un grand nombre de personnes.

La couverture médiatique lors de la prise en otage et du détournement de l'Airbus Alger-Marseille (24-26 décembre 1994) a montré que l'on passait ici un cap important. Au nombre des initiatives médiatiques lors de cet épisode : la demande faite au Ministre français des Affaires Etrangères, au cours du *20 heures* de TF 1, le 24 décembre, de confirmer la présence, à bord de l'avion bloqué à Alger, de deux personnes de l'ambassade de France (cibles de choix). Il y eut aussi l'information, juste avant l'assaut, le 26 décembre, selon laquelle l'aérogare de Marseille vient d'être évacuée, ce message pouvant précisément être interprété par le commando comme l'annonce de l'imminence de l'assaut.

- *L'effet sur-catastrophe pour les victimes*

Ainsi, toujours sur le cas de l'Airbus d'Air France, du reportage de France 2 annonçant, en direct et sans vérification, « la mort de seize personnes, plus celle du commandant de bord, plus celle du copilote » au moment de l'assaut du GIGN. Information fausse, dont on doit saisir toute la portée sur les familles. Ainsi de la traque des victimes d'attentats, des indications d'identité avant que les familles aient été prévenues, de la diffusion de photos ne tenant aucun compte du droit à l'intimité des victimes (surtout si la victime est dénudée, et pire encore si elle est jeune et jolie).

Des organismes non préparés n'auront aucune chance d'échapper au précipice. Pour les mieux préparés, les difficultés restent sévères. On opère en milieu de plus en plus sensible et insaisissable. Toute information peut soudain se révéler un détonateur puissant aux effets en chaîne irrépressibles. Le pilotage de crise tend parfois à s'apparenter à la gestion de systèmes de kaléidoscopes qui peuvent se mettre en folie au moindre effleurement. Ces mutations obligent les organisations à de nouvelles révolutions culturelles, alors qu'elles viennent souvent à peine (et avec peine) de rattraper un retard

considérable sur ce terrain de la communication publique en reconnaissant la légitimité du droit à l'information.

Mais il y a plus déroutant : les médias eux-mêmes vont devoir s'interroger (comme l'a fait la BBC) sur les nouvelles références à forger si l'on veut faire œuvre d'information responsable et de qualité en temps de crise. Le témoignage du pigiste qui fournit au monde le film de l'assaut du GIGN à Marseille est ici d'un grand intérêt : il traduit une certaine mort du métier de journaliste dans les moments de crise, remplacé par des robinets qu'il faut ouvrir au maximum, en ôtant toutes les sécurités, avec pour seule conviction (d'une vacuité déconcertante) que « l'image ne ment pas ». Écoutons ce héros cathodique d'un jour, hypnotisé par sa capacité à cracher de l'image dans le tuyau du direct :

« *“Je filmais... mais j'avais du mal à croire à la réalité de l'assaut.”  
L'assaut terminé, Jean-François rejoint le camion. “On avait le faisceau,  
alors on a tout balancé comme ça, en direct, sans montage”* » (*Le Journal du Dimanche*, 1<sup>er</sup> janvier 1995).

L'expérience montre malheureusement, pour user de la litote, que les médias ne sont pas spontanément ouverts à ce type de réflexion. La référence profonde reste que toute information est libération, que toute image brute est vérité salvatrice, que toute interrogation sur le travail journalistique est atteinte à la liberté de la presse et à la démocratie. Si ce travail, certes extraordinairement difficile et à haut risque (il ne faut pas conforter les attaques archaïques contre les journalistes), n'était pas accompli en raison de ces piètre lignes Maginot corporatistes, on s'exposerait au danger de régressions expéditives dans le droit à l'information, conquête démocratique centrale. Les prochaines crises pourraient fort bien être des crises pour les médias eux-mêmes : non préparés, ils risqueraient d'en être les premières victimes.

## RÉFÉRENCES

### *Pilotage de crise :*

LAGADEC, Patrick. – *La Gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Paris, 1991. Nouvelle édition : Ediscience International, 1994.

LAGADEC, Patrick. – *Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables*, Les Editions d'Organisation, 1993.

LAGADEC, Patrick. – *Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995.

**Communication de crise :**

TEN BERGE, Dieudonnée, 1990. – *The First 24 Hours. A comprehensive guide to successful crisis communications*. Basil Blackwell, Oxford.

FINK, Steven. – *Crisis management. Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association, 1986.

LAGADEC, Patrick. – « Stratégies de communication en situation de crise », *Annales des Mines*, octobre - novembre 1986. n° 10-11, pp. 125-131.

TIXIER, Maud. – *La Communication de crise*, Paris. McGraw Hill, 1991.

**Communication en crise :**

BBC. – *Producers' Guidelines*, London, 1993.

BRETON, Philippe. – *L'Utopie de la communication – L'émergence de « l'homme sans intérieur »*, La Découverte, Paris, 1992.

DREYFUS, Laurence et CASANOVA, Béatrice. – *Chroniques d'une prise d'otages*, Flammarion, Paris, 1997.

LAGADEC, Patrick, SCANLON, Joseph (Professeur à l'Ecole de Journalisme de l'Université Carleton à Ottawa). – « Responsables et médias lors des grandes situations de crise : des mutations à étudier – Réflexions sur l'affaire de l'Airbus Alger-Marseille (24-26 décembre 1994) », *Administration* (revue du corps préfectoral et des hauts fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur), n° 168, juillet-septembre 1995. p. 197-210.

LAGADEC, Patrick et RUDEZKI, Françoise (Présidente de SOS-Attentats). – « Les Victimes d'attentats et les médias », *Administration* (revue du corps préfectoral), n° avril-juin 1996, p. 197-207.

LAGADEC, Patrick. – « Sauvons les médias ! », *Préventique-Sécurité*, n° 31, janvier-février 1997, p. 3-5.

LAGADEC, Patrick et RUDEZKI, Françoise. – « Arrêt sur image ». *Stratégie*, n° 1000, février 1997.

LAGADEC, Patrick. – « Maternelle de Neuilly – Laurence Dreyfus et les médias », *Administration*, n° 175, avril-juin 1997. p. 145-148.

METROPOLITAN POLICE. – *Civil Emergency and the Media*, Metropolitan Police, London, MSDG 21/2/1991.

WOLTON, Dominique. – *Wargame – L'Information et la guerre*, Flammarion, 1991.

WOLTON, Dominique. WIEWORKA, Michel. – *Terrorisme à la Une – Médias, terrorisme et démocratie*. Gallimard. 1987.

WOODROW, Alain. – *Information-Manipulation*, Editions du Félin. 1990.