

#RPcrise

Relations publiques de crise

Une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise.

Synthèse des travaux de l'Observatoire International des Crises, janvier 2014

Didier Heiderich et Natalie Maroun.



Magazine de la Communication de crise et sensible © Janvier 2014

www.communication-sensible.com

Editeur : Observatoire International des Crises (OIC)



Les relations publiques de crise.

Une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise.

Synthèse des travaux de l'Observatoire International des Crises.

Didier Heiderich et Natalie Maroun, janvier 2014

« Il faut de l'ombre et de la lumière pour dévoiler les choses », Serge Daney

Face à la complexité croissante des crises, à la défiance des publics, la vitesse de propagation de l'information, à la structure protéiforme de l'opinion, la communication en situation de crise ne peut plus se satisfaire d'une réponse linéaire, mécanique, mais demande une approche nouvelle en phase avec les nouveaux paradigmes de la société.

L'origine de l'idée

Elle repose sur trois observations que nous avons réalisées à l'Observatoire International des Crises, dans le même temps que nous avons engagé des travaux en 2000 qui ont abouti à créer les principes et méthodes de « la communication sensible ».

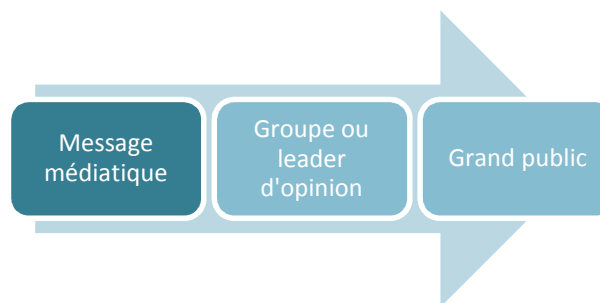
1 - L'obsolescence des principes et méthodes de la communication de crise

Née, il y a 20 ans, la communication de crise a trouvé ses fondamentaux à une époque où la communication était essentiellement balistique, faite à coup de communiqués de presse, de prises de parole, de messages clés, de notes internes, d'interpellations et de passages savamment orchestrés dans les médias. Cette vision mécanique et brutale de la communication en situation de crise est obsolète. La pluralité des acteurs confrontés à la crise, des oppositions, le morcellement de l'opinion, la généralisation des réseaux sociaux et des affrontements, l'observation même de la communication par des commentateurs, exigent des réponses à la fois globales et d'une précision extrême. Toute crise révèle un halo sensible, que la communication de crise « massue » ne traite pas, où mal. Pour Thierry Libaert « *La communication d'entreprise serait bien inspirée par un retour aux fondements et à redécouvrir la notion de relation dans ses aspects d'échanges, de concertation, voire même de*

confrontation avec ses publics. La proximité est une condition nécessaire à la crédibilité et aucune communication ne résoudra le problème de la distanciation sans un dialogue direct. »¹ Eyun-Jung Ki et Kenon A Brown de l'Université d'Alabama, appuient cette vision en citant une étude de Brown & White (2011) : « gérer et entretenir des relations positives avec les publics est plus important que d'utiliser une réponse stratégique à la crise. »²

2 – Des publics acteurs de la communication de crise

Il n'y a plus un public, mais des publics devenus acteurs à part entière de la communication de crise. Si le « *two-step flow* » (1955 – Katz et Lazarsfeld) ne peut pas être écarté, notamment dans la logique médiatique, il n'en demeure pas moins la notion médiatique change de paradigme : il ne suffit plus de s'adresser aux médias, de convaincre des leaders d'opinion, pour qu'une communication de crise soit effective. Aujourd'hui, le contrat communicationnel a muté dans une co-construction où chacun est acteur de la communication. Souvent, cette co-construction est assimilée à l'usage des réseaux sociaux : mais ce serait faire abstraction de l'horizontalité de la société qui accompagne la révolution numérique. Le « *two-step flow* » qui fêtera ses 59 ans en 2014, correspondait à une époque à l'instituteur, le curé, le journaliste et l'ingénieur étaient respectés : dans la *société liquide* dans laquelle les liens se font et se défont décrite par le sociologue Zygmunt Bauman, il y a autant de leaders d'opinion que de groupes sociaux et de sujets, où les alliances se font et se défont, au gré de la satisfaction immédiate d'objectifs de plus en plus individualisés et d'un planning instable.



« Two-step flow » 1955, Katz et Lazarsfeld : une logique désuète dans la « société liquide »

A cela, il faut ajouter le discrédit qui pèse sur la communication : toute action identifiée comme un « jeu de la communication » est immédiatement rejetée par les publics. Ainsi, les « éléments de langage », le *media training*, le communiqué de presse ne suffisent plus à rendre audible un message. La structure du message « Empathie / Faits / Actions / Rendez-vous » vole en éclat. Ne serait-ce parce que une organisation en crise manque souvent et singulièrement de légitimité pour exprimer de l'empathie pour les victimes. Cette légitimité ne se trouve plus dans des mots, mais dans des actes liés à la gestion de la crise et la relation avec les personnes impactées par la crise.

¹ « Moins de réputation, plus de relation. Comment l'entreprise peut-elle retrouver la confiance de ses publics ? », Thierry Libaert, Le Nouvel Economiste, 25/03/2013 <http://www.lenouveleconomiste.fr/letribunes/moins-de-reputation-plus-de-relation-17976/>

² "The effects of crisis response strategies on relationship quality outcomes." Journal of business communication. 50 (4) 403-420. 2013.

3 – Etablir la confiance exige une réponse relationnelle à une crise

Les publics sont de plus en plus méfiants envers les entreprises, les institutions et les personnalités. N'ayant plus à faire à une opinion, mais à des opinions, il appartient aux services de communication de s'adresser spécifiquement à ces publics dans une relation bilatérale : « *Nous partons d'un postulat simple. La communication de crise se double désormais d'un nouvel obstacle : lever l'incrédulité des publics. Cette ambition, nous la retrouvons dans les principes des relations publiques. Plutôt qu'une communication de masse ou médiatique, la communication de crise devra s'adapter de plus en plus finement aux différents publics, parfaitement différenciés par strates - simples publics, parties prenantes, alliés et adversaires - et mettre fin à l'idée d'une réponse unique dans un monde unique.* »³

La plupart des observateurs qui ne traitent pas de « crises à chaud », ne voient que les crises médiatisées, connues du grand public et, finalement, commentent les crises auxquels ils ont accès ou la partie visible d'un iceberg qui recèle en général un travail relationnel bien plus intense que quelques *tweets* ou interviews dans la presse : c'est pourquoi la plupart s'égarent, évoquent uniquement des problèmes de réputation, dont très souvent ils donnent une définition floue, lorsqu'elle n'est pas baroque, jusqu'à mettre en avant des principes éthiques, sans savoir que l'éthique possède autant d'approches que de publics : l'éthique désigne la façon dont il faut se comporter dans un groupe social, ce qui est relatif à la culture du groupe social, ce qui interdit toute vision homogène ou statutaire. Ainsi, la question de la communication de crise ne peut reposer sur le postulat de la réputation, et en ceci la « eReputation », terminologie qui influence nombre d'acteurs et par conséquent des principes qu'ils édictent, devrait laisser une place à la notion complémentaire et indispensable de « eTrust », de l'établissement de la confiance, pour ne pas se tromper d'objectif.

Le travail qui permet de « verrouiller les objectifs » de communication de crise, sur la base de la confiance, procède avant tout d'intenses transactions avec les différents publics, de relations publiques de crise (RPcrise) qui englobent une part de communication de crise. Les relations publiques de crise, pour lever l'incrédulité des publics, nécessitent de dépasser l'idée erronée d'une réputation qui pourrait être globalisée, pour lui substituer la réputation perçue par un groupe social, afin d'atteindre les objectifs de communication : « *l'identification sociale favorise le comportement coopératif en situation de dilemme, ce qui ne vaut que pour le groupe d'appartenance.* »⁴ Etre accepté dans un groupe social, lever l'incrédulité, construire de la confiance passe d'abord et avant tout pas la relation. Dans ce cadre, la réputation ou l'e-Réputation de crise sont des principes réducteurs, qui limitent le contrat communicationnel à une opinion positive (évaluation sociale), alors que c'est un préalable nécessaire mais insuffisant pour établir la confiance. Et obtenir la confiance est l'étape nécessaire pour lever les barrières de l'incrédulité, créer les conditions de la confiance, obtenir un « comportement coopératif » et remplir les objectifs fixés par la gestion de la crise : alerter, protéger, reconstruire et éviter le risque de normalisation externe (perte de marché, perte d'investisseurs, perte d'électeurs, perte de leadership de la direction,...).

³ « La communication de crise est morte, vivent les relations publiques de crise ! », Didier Heiderich et Natalie Maroun, Observatoire Géostratégique de l'information, mai 2013

⁴ « Social Dilemmas », Robyn M. Dawes, David M. Messick, INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGY, 2000, 35 (2), 111± 116

Il n'en demeure pas moins que certaines crises exigent des actions conjuguées, et que les relations publiques de crise, recèlent une part de communication de crise « classique ».

Social Licence to Operate (SLO) : un préalable dans les relations publiques de crise

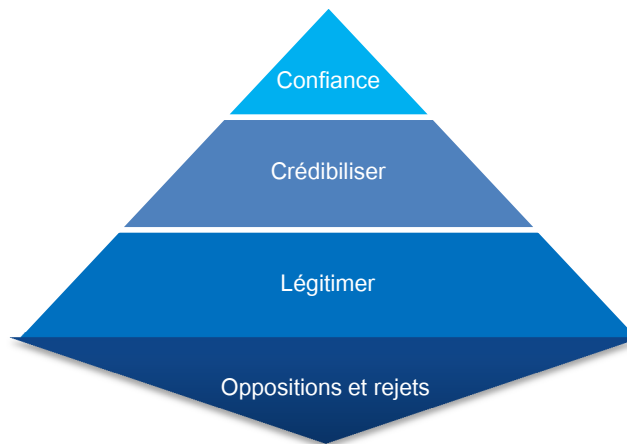
Depuis plus de 10 ans l'Observatoire International des Crises a conceptualisé les principes de communication sensible, dont l'un des piliers est la communication d'acceptabilité. La capacité d'une organisation de résister à une crise dépend fortement de la relation qu'elle entretient préalablement avec ses publics, plus particulièrement dans les activités contestées en terme d'acceptabilité. Ce préalable est formalisé sous le terme anglo-saxon de « *Social licence to operate ou SLO* » que nous traduirons par « autorisation d'exercer par le corps social ». Il s'agit d'un ensemble de méthodes et moyens destinés à faire connaître et accepter une activité, généralement contestée, par des groupes sociaux, qui seront autant de remparts en situation de crise. La SLO, née dans les années 90 aux Etats-Unis, est une composante de la communication d'acceptabilité. Souvent définie dans le cadre d'un projet, nous allons ici l'élargir à l'ensemble d'une activité.

La SLO demande de procéder par étapes :

- **Faire connaître** l'entreprise et ses spécificités auprès de groupes sociaux identifiés.
- **Légitimer** la possibilité d'un débat sur un sujet controversé et le rôle de l'entreprise dans ce débat. Ce n'est pas forcément évident, et certaines entreprises se voient fermer la porte d'un débat dont elles peuvent être au centre.
- **Crédibiliser** les propos de l'entreprise dans le débat, ceci auprès de groupes sociaux spécifiques, par la relation avec ces groupes sociaux.
- **Créer la confiance** et obtenir ainsi le soutien de groupes sociaux ou du personnel politique, notamment en cas de crise.

Cette étape préalable des relations publiques de crise, pose cependant un problème, car elle est généralement confinée à la « communication RSE », alors qu'il s'agit de ne pas se limiter à quelques opérations de communication, mais de créer une relation durable et de confiance avec des publics identifiés. Le risque inhérent à la RSE consiste en « une surenchère » communicationnelle, alors que l'entreprise n'a pas de légitimité préalable pour communiquer sur le sujet. *« Il existe un curieux paradoxe en étudiant la communication sur le développement durable à constater que la communication vit dans l'urgence permanente et le développement durable dans le temps long des générations futures. »*⁵ Dans la SLO, comme dans les relations publiques de crise, le préalable réside dans la levée des barrières de l'incrédulité, ce qui exige des étapes et du temps.

⁵ « Une nouvelle vision des relations publiques : "Slow PR" », Thierry Libaert, 2010, Magazine de la communication de crise et sensible.
<http://www.communication-sensible.com/articles/article223.php>



Etapes du «*Social licence to operate* » ou «*autorisation d'exercer* »
Didier Heiderich © Observatoire International des Crises, 2013

La démarche SLO est intéressante à traiter, car elle se rapproche de principes des relations publiques de crise, notamment sur la capacité d'une entreprise ou une organisation à organiser sa défense par l'intermédiaire de groupes sociaux. Sauf qu'en situation de crise, l'organisation impactée n'a pas généralement pas besoin de se faire connaître ou de mettre en avant un sujet : les événements s'en chargent.

<i>Social licence to operate</i>	
Étape	Symptômes
Oppositions et rejets	<ul style="list-style-type: none"> - Blocages, boycotts, manifestation - Défis légaux, plaintes. - Violences, sabotage
Légitimer	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'ONG externes dans les débats - Invitation à des colloques - Mais persistance de la méfiance et d'interpellation
Crédibiliser	<ul style="list-style-type: none"> - Achèvement de travaux collaboratifs dont les différents acteurs font la promotion. - L'entreprise est perçue comme un partenaire à part entière pour des groupes sociaux.
Confiance et identification	<ul style="list-style-type: none"> - Support de politiques - Fronts unis de différents groupes sociaux face aux critiques - Co-management de projets.

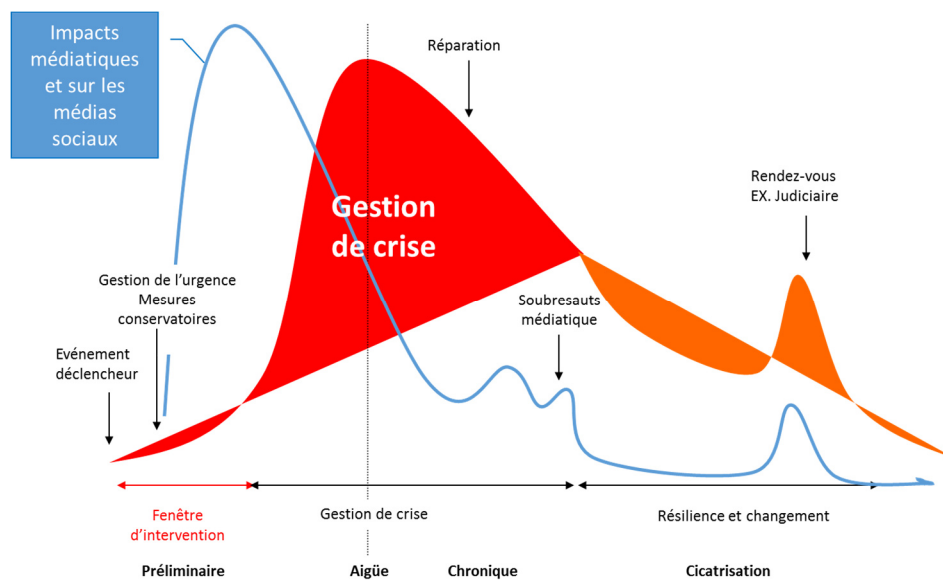
Didier Heiderich © Observatoire International des Crises, 2013

Ne pas confondre crise, médias et *bad buzz*

Les observateurs qui ne gèrent pas de crises à chaud ne peuvent accéder aux coulisses et ne peuvent pas savoir à quel point la relation avec les publics prioritaires intervient dès le début de la crise, qu'un contrat communicationnel est à instituer, qu'un planning viendra définir les étapes de communication et les étapes destinées à établir la relation. En effet, la plupart des crises ne concernent pas forcément un large public, et nombre d'entre-elles se gèrent dans un espace confiné, les crises fortement médiatisées ou dont la donne médiatique est l'axe principal de la gestion de la communication de crise, restent une minorité : combien d'associations, combien d'entreprises disparaissent chaque jour, combien de dirigeants perdent leur *leadership*, combien de processus critiques sont rompus, combien de produits critiques sont retirés du marché, sans pour autant dépasser l'entrefilet dans la presse, ni provoquer de

bad buzz ? Toutes les crises n'impactent pas des produits « grand public » et certaines crises qui ont nécessité de déployer des moyens gigantesques dans leur gestion, peuvent rester inaperçue faute d'impact émotionnel, à l'image de la crise que Total a géré à Elgin, suite à l'explosion survenue le 25 mars 2012⁶.

Il faut également se souvenir que les pics médiatiques interviennent généralement dans certaines phases d'une crise, principalement dans la phase émotionnelle et dans les rebondissements. Et ce n'est pas parce qu'une crise n'a plus d'impact médiatique qu'elle est pour autant terminée : les administrés, les clients, les parties prenantes, le personnel, les autorités, le politique, le contractant, le sous-traitant, la justice... continuent à être dans la tourmente de la crise, alors que les médias classiques ou sociaux, seront passés à d'autres crises. Le rôle de la communication de crise ne s'arrête pas aux aspects médiatiques ou à la « eReputation » mais accompagne l'ensemble des phases d'une crise, le plus souvent dans des aspects relationnels.



Exemple de différence de phase entre la gestion d'une crise et les impacts médiatiques d'une crise.
(Schéma modifié sur la base des travaux de Thierry Libaert)

Il est nécessaire de se rappeler que la relation avec les médias en situation de crise, constitue, non une stratégie, mais une opération destinée s'adresser à des publics déterminés. Enfin, un *bad buzz* n'est pas forcément une crise : tout dépendra de ce qui est remis en cause et des impacts sur l'activité ou la « *social licence to operate* » d'une organisation.

Ce que suppose la relation en situation de crise

Une relation ne se crée pas *ex nihilo*. Elle demande de procéder par phase et de déterminer tout d'abord en quoi elle est consentie. Une relation peut être de confiance, de défiance, étroite, tendue, difficile, cordiale, brutale, visible ou intime... La relation introduit la notion de distance, qui préfigure de la nature du lien qui est créé. Elle peut être de groupe à groupe, d'humain à humain, d'humain à groupe. Ce qui

⁶ « Total Elgin, pourquoi la crise n'a pas eu lieu », Didier Heiderich, Sécurité et Stratégie n°10, Dossier « Gestion de crise », octobre 2012

différentie la relation de la communication, c'est le lien : c'est légitimer (certains) publics et permettre à ces publics de le savoir, et de savoir qu'il n'est pas considéré comme une « cible de communication ». En situation de crise, cette capacité à tisser des liens est bien plus puissante que tout message balistique, car il est plus difficile de rompre une relation que de délégitimer un message, sauf si le contrat est rompu.

Il serait cependant illusoire d'établir une relation avec tous les publics en situation de crise, voire nuisible de légitimer ainsi tous les publics. Ainsi, dans les relations publiques de crise, demeure une part de communication de crise « classique » destinée aux commentateurs ou spectateurs. Et le principal objectif les concernant est d'éviter qu'ils nuisent à la réputation de l'organisation ou de l'entreprise en crise. Et pour cela, délimiter l'accès à l'information et tout particulièrement, à l'exception de quelques passages médias, de limiter leur champ de vision des opérations de communication de crise.

Enfin, en relations publiques de crise, le porte-parole est remplacé par la notion d'interlocuteurs. En effet, la relation nécessite d'abandonner la seule notion de prise de parole au profit d'un échange, ce qui exige de repenser le rôle de porte-parole pour substituer la projection par la négociation.

La communication de crise ne doit pas faire l'objet de commentaires

A l'heure où les publics décryptent spontanément « la com », à l'heure où la communication du politique est plus commentée que sa capacité à gérer les affaires du pays, la communication est devenue un objet en soi. Mais alors que les crises supposent la plupart du temps des douleurs, des angoisses, des inquiétudes, lorsque ce ne sont pas des cris, peut-on laisser un public-voyeur de la communication la commenter ? De notre point de vue, les commentaires sur la façon dont la communication de crise s'opère la délégitime, l'habille de cynisme et, pire encore, éloigne les opérations de deux volontés : le respect des publics impactés et la dignité face aux drames.

Ainsi, les relations publiques de crise se veulent moins ostentatoires que la communication de crise, perçues comme intégrées à la gestion de crise, plus en phase avec les publics prioritaires, et en grande partie invisible aux yeux des commentateurs.

Car dans les relations publiques de crise, les opérations médiatiques, les « éléments de langage », quelques *tweets* et autre champs opérationnels (souvent confondus avec des stratégies), forment la part émergée des opérations et stratégies déployées. La relation, comparée à la seule communication, impose automatiquement plus de transparence, plus de naturel dans les opérations avec les personnes et groupes sociaux directement en prise avec la crise. A contrario, les commentateurs n'ont pas accès à la relation, sauf dans le cas où celle-ci serait médiatisée. Ainsi, qu'il soit négatif ou positif, le « commentaire sur la communication » est à considérer comme une agression dont il faut déterminer les impacts : en tous les cas il est le plus souvent inutile de convoquer les commentateurs, et dangereux de les légitimer ou de les alimenter.

La multiplication de commentaires négatifs ou d'interpellations par les « publics-commentateurs » peuvent conduire à une polémique généralisée et aboutir à de la « normalisation externe », par

exemple, une mobilisation du politique et en final des autorités ou du législateur, qui détermineront les changements à opérer (interdiction, éviction, dissolution,...)

S'il est évident que certaines crises fortement médiatisées n'échappent pas à ce risque, si certaines crises limitent la possibilité de créer une relation autre que conflictuelle, dans l'esprit des relations publiques de crise, il est important d'éteindre les polémiques en évitant, tout d'abord de jeter de l'huile sur le feu : la plupart des organisations en crise, particulièrement les multinationales, les banques, l'industrie phytosanitaire, le nucléaire, n'a pas la légitimité nécessaire pour interpellé l'opinion publique et la faire basculer en leur faveur. Il leur faudra soutenir le politique en évitant de créer un feuilleton médiatique qui oblige le politique à prendre position, et mener des opérations de relations publiques de crise aussi discrètes qu'efficaces, loin des commentateurs.

L'identification des publics en relations publiques de crise

Une crise recèle une pluralité de publics. L'apprenti gestionnaire de crise, vous dira avec raison qu'il est nécessaire de les hiérarchiser, de déterminer les publics prioritaires, de réaliser un primo message et enfin qu'il faut être proactif en situation de crise. C'est oublier le champ relationnel qui intervient dès le début d'une crise. Ce document n'a toutefois pas pour vocation d'être un guide, car la diversité des situations de crise exige des réponses adaptées, non conventionnelles. Il n'en reste pas moins qu'une des premières étapes est d'identifier les publics.

- **Les publics impactés par la crise**

Dans la procédure de gestion de crise de la NASA, il est écrit que dans le cas d'un décès survenu au travail, la famille doit être informée en priorité, « avant même la Maison Blanche, s'il le faut. » Ceci permet de prendre la mesure de l'importance de la relation à créer avec les publics prioritaires. Toute erreur dans la relation avec ces publics, toute volonté de protéger la réputation d'une organisation avant de s'adresser à ces publics prioritaires peut s'avérer fatale. Car dans de nombreux cas, ces publics auront plus de légitimité que l'organisation en crise. Le 1^{er} juin 2009, le vol Air France 447 Rio-Paris s'abîme en mer. « *L'accueil des familles et des proches des passagers est organisé dans le terminal T2 de CDG, à l'écart du public. Cette mesure permet d'apporter aux familles et aux proches l'aide psychologique nécessaire grâce à la présence d'une cellule spécialisée, tout en les protégeant des caméras déjà sur place pour saisir en images l'émotion de la tragédie. Des images qui défileront en boucle sur toutes les chaînes d'information.* »⁷ Cette relation directe avec les proches des victimes a permis de créer une cohésion entre Air France qui a perdu son équipage et les familles des passagers disparus, cohésion sans laquelle la compagnie n'aurait pas résisté aux polémiques qui seraient nées de l'absence de relation avec les proches des victimes : ici, il n'est pas question d'éléments de langage ou autres artifices, mais bien de relation.

⁷ « La communication de crise d'Air France », Hedi Hichri, Magazine de la communication de crise et sensible, août 2009
<http://www.communication-sensible.com/articles/article0212.php>

Cependant, la question de la relation avec les publics va dépendre de deux facteurs : leur nombre, car les modalités relationnelles vont être différentes en fonction du nombre de personnes impactées, et la légitimité qui permet d'entrer en relation, ce qui peut demander de procéder par étapes.

Car il s'agit de respecter les publics, condition essentielle pour établir une connexion à minima et comprendre quelles modalités relationnelles exercer et avec quel planning : face aux émotions primaires, le contact peut être difficile, la communication inaudible. Souvent, il est nécessaire de préparer le terrain afin de légitimer la relation, dans ceux qu'elle suppose en termes d'ouverture, de « juste distance » et de limites.

- **Les publics impactant la gestion de crise**

Il s'agit ici des parties-prenantes de la crise, qui ont une influence directe sur la gestion de la crise, qu'ils soient internes ou externes : services de l'Etat, autorités, organismes de contrôle, syndicats,... Les relations avec ces publics se destinent à la gestion de crise ou au management interne de l'organisation. Il s'agit de publics prioritaires.

- **Classification des publics selon la matrice intérêt / pouvoir**

Même s'il faut conserver à l'esprit la porosité entre les groupes sociaux, dans l'urgence de la crise, il est nécessaire de ne pas s'égarer et de perdre de vue les publics prioritaires afin de définir les modalités relationnelles à instituer avec les différents publics. L'un des outils à notre disposition est la matrice « intérêt / pouvoir » (Aubrey L. Mendelow, Kent State University, Ohio 1991) qui permet de réaliser une première approche systémique des publics.

		Intérêt	
		Faible	Fort
Pouvoir	Faible	Relations minimalistes en situation de crise.	Informers. Communication de crise balistique
	Fort	Garder satisfait.	« Partenaires clés » : instituer une relation directe.

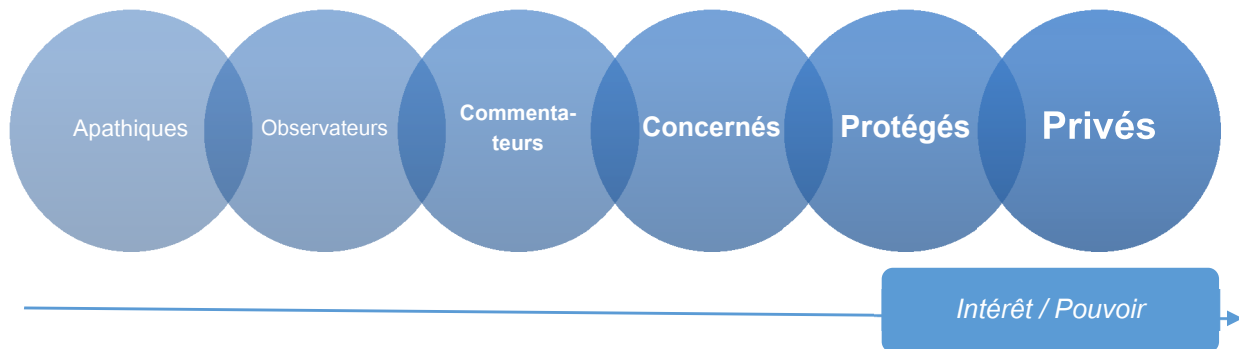
Matrice intérêt / pouvoir, Aubrey L. Mendelow, Kent State University, Ohio 1991

Il reste cependant à ne pas se tromper dans l'approche des publics, et de ne pas confondre « intérêt » et « pouvoir », notamment avec une surévaluation des leaders d'opinion.

Il nous fallait aller plus loin afin de définir de façon plus précise les publiques avec lesquels toute organisation en crise est confrontée. En effet, avec l'avènement des réseaux sociaux, les sources d'interpellation d'une organisation en crise se multiplient, et peuvent égarer les choix communicationnels. Cette vision plus précise consiste en la classification CCP des publics.

- **Classification CCP des publics et approche en relations publiques de crise**

La classification « CPP », Concernés / Protégés / Privés (Natalie Maroun, 2013), permet de prioriser les publics et d'instaurer des relations spécifiques en situation de crise, depuis une approche directe et privilégiée avec des publics en prise directe avec la crise, jusqu'aux publics apathiques.



Natalie Maroun © Observatoire International des Crises, 2013

Une des idées qui prédomine est qu'une communication de crise ne se limite pas à une vision balistique, ne se résume pas à s'exprimer face aux médias et que toutes les crises ne bénéficient pas d'une couverture médiatique. En revanche les parties-prenantes de la crise, ne peuvent se satisfaire d'une approche balistique, mais exigent de créer un lien contingent à la situation à laquelle ils sont confrontés. L'autre idée qui prédomine est qu'une approche « *two-step-flow* » des publics impactés / impactant dans une crise, correspond à une vision hiérarchique et désuète de la communication. Cependant, nous constatons dans le même temps une surévaluation de l'influence des médias sociaux lors d'une crise, avec une confusion entre les objectifs et les canaux, procède d'une volonté d'aplanir la relation en situation de crise, de légitimer les commentateurs autant que les personnes impactées. Il faut cependant remettre à sa place un « *Like* », un « *Retweet* », ou un commentaire d'un expert connu ou autoproclamé sur la façon de communiquer : la plupart du temps, les observateurs ne servent que leur propre intérêt, pour indiquer à quel point la crise est mal gérée par les directions de la communication, et en final, nous expliquer qu'il faudrait faire appel à leurs services.

C'est pourquoi l'approche « CPP » prend plus particulièrement en considération les publics selon leur statut.

Public	Signification	Modalités relationnelles
Publics prioritaires : relations publiques de crise		
Privés	Ce sont les publics directement parties-prenantes de la crise. (Ex. victimes, services spécifiques de l'Etat)	Relation prioritaire, très directe, personnalisée et privée. Une question : que pouvons-nous faire pour eux et avec quelle approche relationnelle ? Objectif : la relation de confiance.
Protégés	Ce sont des groupes sociaux en prise avec la crise, dont l'influence est conséquente sur la crise. (Ex. Voisinage, Elus, syndicats, employés, financeurs,...)	Relation de groupe spécifique et personnalisée. Une question : que pouvons-nous faire ensemble ? Objectif : en faire des alliés dans la gestion de crise.
Concernés	Publics en proximité socioculturelle avec la crise. (Ex. Groupe politique, organisation professionnelle, syndicats, fournisseurs,...)	Informers de façon spécifique et répondre aux interrogations. Une question : comment en faire des alliés objectifs ? Objectifs : - Allies potentiels : les rapprocher du point de vue de l'entreprise /organisation en crise et faire des influenceurs. - Opposants : réduire leur champ d'intervention.
Publics secondaires : communication de crise balistique		
Commentateurs	Publics non impactés qui vont commenter la crise, voir commenter la communication de crise.	A mettre sous surveillance. Information publique sur la crise. Une question : comment les garder satisfaits ? Objectifs : écarter les effets de masse, limiter les commentaires et décrédibiliser les opposants.
Observateurs	Publics non impactés spectateurs de la crise.	Information générique. Une question : leur perception de la crise ?
Apathiques	Publics sans intérêt	Ni information, ni relation.

© Observatoire International des Crises, 2013

L'approche par les relations publiques de crise impose de s'adresser (ou non), aux publics prioritaires, et d'informer à minima et de mettre sous surveillance les publics secondaires afin de limiter les effets de masse. Cette approche bouscule la volonté affichée par de nombreux commentateurs de faire des réseaux sociaux un graal de la communication de crise, encore une fois, dans une confusion entre le canal et la relation.

Il existe une part d'intime dans toute crise et les publics privés / protégés ont le droit à une relation directe et privée avec les services chargés de gérer la crise, ce qui explique ce choix sémantique dans la classification CPP entre « privé » et « protégé ».

Faire face aux publics dans la complexité d'une crise

Evoquer des relations publiques de crise suppose d'accepter une responsabilité au-delà de la communication descendante que suppose la communication de crise classique. Elle nécessite de prendre en considération les publics dans leur réalité et leur diversité, la réalité de l'émotion et des attentes, la diversité de la relation des publics à la crise.

- **Emotion et publics**

Dans un premier temps souffle une vague émotionnelle sur toute crise, et les publics sont submergés par des émotions primaires : peur, tristesse, colère, dégoût, surprise, joie (cette dernière émotion concerne plus généralement des publics qui trouvent un intérêt à la crise).

Dans cette phase émotionnelle, nombre de messages ou de volontés relationnelles ne sont pas audibles. Si de nombreux commentateurs évoquent la nécessité pour une organisation en crise de manifester publiquement de l'empathie, encore faut-il qu'elle soit réelle et que l'émetteur soit légitime pour le faire. Il est nécessaire de prendre en considération ces émotions, qui diffèrent selon les publics, ceux qui sont chargés de gérer la crise et sous le feu du risque juridique et de réputation, ceux qui sont directement impactés par la crise, celle des opposants, ou encore celle des publics « voyeurs » ou pire, qui tentent de profiter de la crise pour se valoriser, particulièrement sur les réseaux sociaux.

- **Publics privés, protégés et concernés**

Si nous avons émis pour question initiale « Que pouvons-nous faire pour eux / avec eux ? », cette approche d'un point de vue communicationnel exige de comprendre les ressorts et perceptions qui les animent.

Ainsi, les acteurs en situation de crise, utilisent de façon instinctive ou coordonnée une matrice de perception qu'il est nécessaire de formaliser, même à minima, afin de définir une approche spécifique avec l'acteur en question.

Acteur ou groupe social	Perception de la crise	Perception des solutions à la crise	Perception de l'organisation / entreprise en crise

Didier Heiderich, Observatoire International des Crises, 2013

La perception de la crise est en rapport direct avec les impacts subis par les acteurs de la crise, impactés ou impactant, et au regard de plusieurs facteurs :

- les événements, la gestion de la crise, les impacts humains, environnementaux, financiers, stratégiques et économiques, moraux ;
- les antagonismes, les acteurs et figures, les responsables ;

- la réputation du secteur, les crises récentes, l'histoire de l'organisation en crise.

D'autre part, les publics peuvent avoir des visions différenciées d'une crise et nécessiter des approches spécifiques et non antagonistes qu'il s'agit de déterminer afin d'éviter de provoquer une « sur crise ». Il s'agit de savoir ce qui rapproche et oppose les différents acteurs afin d'établir une stratégie de relations publiques de crise.

Paires ou groupes d'acteurs	Perception conflictuelle sur la crise	Perception partagées sur la crise	Position de la cellule de crise

Didier Heiderich, Observatoire International des Crises, 2013

Sur cette base, pourra être définie rapidement des modalités d'approche et une posture propre à chaque acteur ou groupes d'acteurs. Il s'agira cependant de veiller à conserver la cohérence inhérente à toute communication de crise, ce qui demande aux actions de communication de répondre à un principe de « similarité limitative », c'est-à-dire dans un ensemble d'ajustements cohérents. Il s'agit pour la communication de crise de redonner de la valeur à la planification stratégique afin de lui permettre de conserver son intégrité tout en répondant avec cohérence aux stimuli externes.⁸

D'autre part, cette relation de crise se doit d'être discrète, la moins visible possible aux yeux des publics commentateurs ou hostiles, éviter d'être perçue pour « de la com », ce qui aurait pour effet de la décrédibiliser, et de la rendre inopérante.

- **Publics commentateurs**

Cette place autrefois réservée aux personnalités médiatiques est aujourd'hui occupée par une multitude d'acteurs sur les réseaux sociaux. Si un principe de la communication de crise est d'éviter de légitimer des publics non prioritaires, il n'en demeure pas moins que ces publics peuvent avoir de l'influence et orienter les débats autour de la crise. Il s'agit toutefois de déterminer comment intégrer les commentateurs dans une stratégie globale de communication, en sachant qu'ils sont versatiles, et qu'ils défendent des intérêts que leurs sont propres. De fait, ils sont difficiles à canaliser. Si un « LOL », un commentaire qui évoque un « bad buzz » ou encore un « expert » qui explique toutes les bonnes raisons de devoir passer par ses services n'ont pas d'impacts sur la crise, d'autres peuvent soulever des questions sur l'information ou les décisions prises par la cellule de crise. Dans ce deuxième cas, une relation courte pourra s'établir dans l'objectif de fournir un complément factuel. Comme en

⁸ « Le double « je » de la communication sensible », Didier Heiderich, Magazine de la communication de crise et sensible, novembre 2011

communication sensible, certains opposants vont se révéler en situation de crise. Les concernant, « *l'enjeu n'est plus de convaincre l'autre mais de réduire son champ d'intervention.* »⁹

Public commentateurs	Prise en considération	Action
Hostiles, politisés, troll et « LOL »	Non	A mettre sous surveillance
Commentateurs « experts » qui se valorisent par le commentaire.	Non, ils se rapprochent des « trolls » et des « LOL »	A mettre sous surveillance
Commentateurs qui questionnent la situation.	Oui, selon leur influence.	Voir la possibilité de leur fournir un complément d'information
Opposants	Oui, selon leur influence.	Réduire leur champ d'intervention (décrédibiliser).
Autres commentateurs	Selon.	Selon.

- **Publics spectateurs**

Ici, le « *two-step-flow* » s'applique dans des principes « classiques » de communication de crise, mais au lieu d'avoir pour intermédiaires les médias ou des leaders d'opinion identifiés préalablement, ce sont les publics prioritaires qui permettront de forger l'opinion des « publics spectateurs » d'une crise.

- **La relation avec les publics prioritaires : entre défiance et confiance**

Nous avons évoqué deux principes qui régissent les relations publiques de crise. D'abord, légitimer la relation, ensuite « lever l'incrédulité ». Avec deux objectifs : créer les conditions de la confiance et aboutir à une co-construction de la communication de crise. Il n'en demeure pas moins qu'une co-construction ne peut être le fait d'un seul acteur. Ainsi les relations publiques de crise admettent une relation réelle, qui aboutit à une communication commune, consentie, volontaire de chacune des parties-prenantes, ce qui est, certes délicat, mais ne final plus authentique et aboutie.

Mais la distance dans la relation dépendra du nombre de personnes touchées par la crise, de la nature de la crise et des relations préalables avec les personnes ou groupes sociaux. Il est évident que dans une crise qui touche un produit très grand public, avec lequel la relation est dans la valorisation de marque, les relations publiques de crise *stricto sensu* s'exerceront avec le client intermédiaire, les personnes plus particulièrement impactées, les pouvoirs publics et le client final sera atteint via des opérations de communication de crise « classiques » (médias, numéro vert, courrier, médias sociaux). Ainsi, toute crise recèle une part de relation, et même si un produit défectueux est très grand public, que la crise fait la une des médias européens, il y aura un travail intense à réaliser en lien avec les autorités, les distributeurs, les syndicats, etc.

Mais entre défiance et confiance, les différents publics prioritaires placent un curseur qu'il n'est pas toujours facile à déplacer vers la confiance.

⁹ « La communication sur des sujets sensibles. Principes et méthodes ». Thierry Libaert, 30 juin 2013, Magazine de la communication de crise et sensible. <http://www.communication-sensible.com/articles/article266.php>

Créer la confiance nécessite 8 conditions préalables :

1. Eviter toute tromperie. Il est nécessaire d'éviter que la relation soit fondée sur une tromperie, ce que le sémiologue Claude Bremond, nous précise dans «*La logique des possibles narratifs* » (1966) : éviter à la fois de dissimuler, de simuler et de substituer ce qui dissimulé par ce qui est simulé.
2. Le rapport doit être clair, sans malentendus, ni sous-entendus. Idéalement, appeler un « chat un chat », ce qui exige de préciser ses intentions et de maîtriser les « interactions cumulatives ». Cette maîtrise passe par autant de signes que de mots : par exemple, être à l'heure aux rendez-vous, répondre cordialement aux sollicitations, adapter la posture selon le sujet ou l'instant. Mais également dans le respect des principes de narration fragmentaire (Maroun, 2011).
3. Etre à l'écoute, une écoute authentique, débarrassée de préjugés – positifs ou négatifs - envers une personne ou un groupe social pour leurs substituer une analyse des systèmes de représentation et des valeurs.
4. Poser les bonnes questions et se poser les bonnes questions.
5. Déterminer les conditions de la médiation, respectueuse de l'autre partie-prenante : heure, lieu, canal, interlocuteurs.
6. Vérifier les causes de la crédulité, qu'elle soit totale ou résiduelle, afin de déterminer les étapes qui conduiront à « la levée de l'incrédulité ».
7. Sortir de la communication ostentatoire et des « éléments de langage », propres à générer de la défiance envers des publics devenus « *literate* », capable de décrypter toute opération de communication, et de considérer ainsi qu'il est ainsi manipulé.
8. Obtenir la confiance, sur des domaines définis : car il est inutile de chercher une confiance totale, absolue, au risque de provoquer au contraire de la défiance. Cette question de la définition des domaines stratégiques sur lesquels la confiance doit s'exercer est cruciale : gestion de la crise, responsabilité, transparence, probité, « la bonne volonté » ou la capacité à résoudre les problèmes ? La confiance est une forme de croyance tout comme la défiance.

L'approche globale en relations publiques de crise

Les relations publiques de crise ne signifie pas de réaliser une série d'opérations de communication désordonnées. Au contraire, les relations publiques de crise se fondent sur une approche holistique¹⁰ qui regroupe la crise, la gestion de crise, la communication, les acteurs, les temporalités et de la gestion de l'après crise. Elles nécessitent une approche globale et coordonnée, fondée sur les objectifs traduits en une stratégie globale.

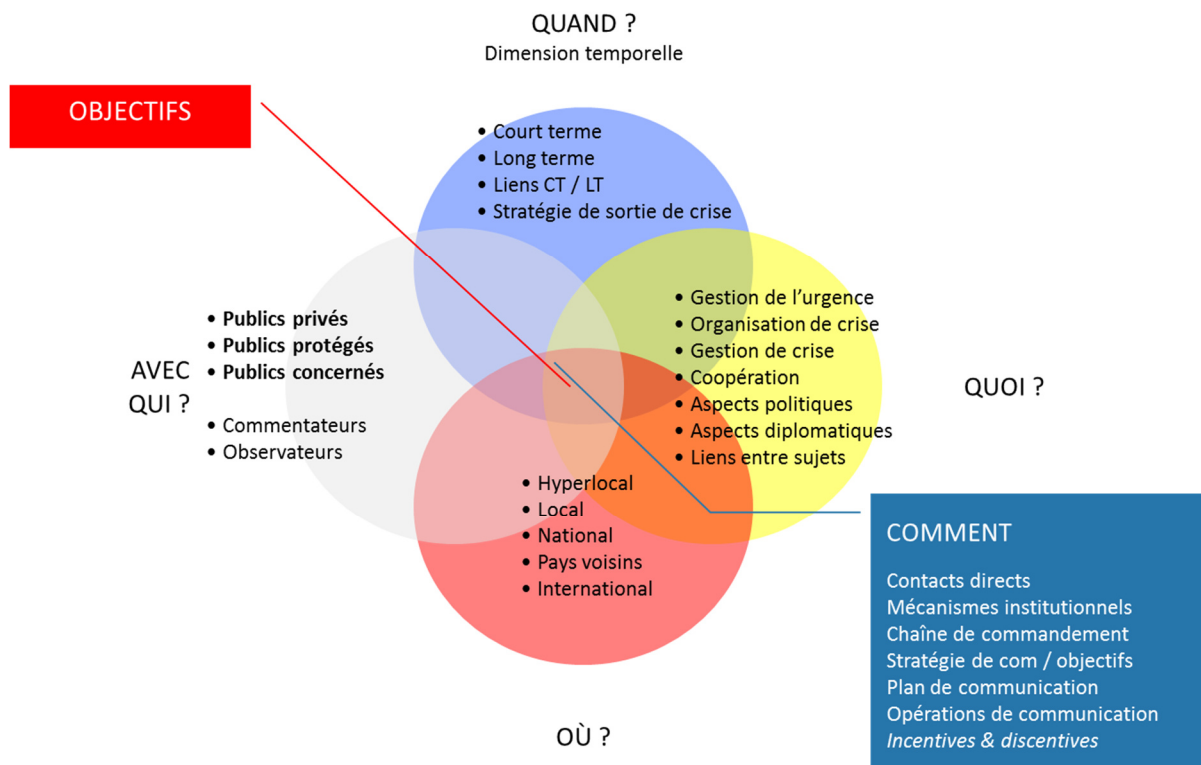


Schéma simplifié de l'approche globale en relations publiques de crise dans un cadre géostratégique, sur la base de travaux de Natalie Maroun pour l'ENA et des travaux de l' ECDPM (European Centre for Development Policy Management)

Des objectifs à la stratégie

Le propre de toute communication de crise est de participer à la gestion de crise, de l'accompagner, rôle auquel il s'agit d'ajouter ce qu'elle protège, ceci de façon précise (par exemple, évoquer une protection de la réputation se voudrait simpliste). Les relations publiques de crise exigent de définir clairement ces objectifs et de les structurer et hiérarchiser. Sur cette base pourra s'établir une stratégie fondée sur les publics et la planification.

- **Publics**

La question se pose différemment en relations publiques de crise qu'en communication de crise : il ne s'agit plus d'évoquer des « cibles » de communication, mais de relation qui conduit à une construction

¹⁰ Holistique : qui relève de l'holisme, qui s'intéresse à son objet comme constituant un tout.
« Point de vue qui consiste à considérer les phénomènes comme des totalités » (Sumpf-Hug. 1973).

partagée de la communication de crise, mais également des limites du champ d'action communicationnel et du partage des rôles (y compris d'opposant).

- **Planification**

Les temporalités en situation de crise sont nombreuses : temps de la crise, de la gestion de crise, temps médiatique, temps des séquelles, temps judiciaires, etc. Un des principes fondateurs des relations publiques de crise est de définir une planification des opérations qui ne dépendra des objectifs et des événements parfaitement évalués. Ainsi, l'ensemble des opérations sont réalisées dans une perspective temporelle qui va du court-terme à l'après-crise et des liens qui unissent ces différentes temporalités.

- **Le lieu**

Il ne s'agit pas ici d'imaginer un lieu de prise de parole ou encore d'imaginer que les réseaux sociaux sont un lieu de communication, mais de prendre en considération l'espace dans lequel se déroule la crise dans une perspective d'engagement.

- **Le « Quoi ? »**

Une des questions des relations publiques de crise concerne les sujets à abordés, selon les priorités, les temporalités admissibles par les publics et la légitimité d'une organisation de s'exprimer sur ces sujets.

- **Le « Comment ? », au-delà des seuls canaux de communication**

Depuis plusieurs années, règne une confusion entre les canaux, les objectifs et le message, particulièrement lorsque sont évoqués les réseaux sociaux. Par exemple, il y aurait une urgence à utiliser les réseaux sociaux en situation de crise, par simple paradigme. Le « comment ? » des situations de crise, s'avère dans la pratique bien plus complexe à définir. Dans l'approche holistique des relations publiques de crise, la réponse précise à cette question permet de franchir le pas du champ conceptuel pour aboutir aux opérations de communication.

Conclusion : face à la complexité

Les observateurs peu habitués à gérer des situations de crise pourront trouver l'approche des relations publiques de crise complexe face à l'urgence d'une crise. Pourtant toute situation de crise relève de la complexité et nécessite de la prendre en considération et de la traduire en stratégie et opérations. L'expérience nous montre que la multiplication des acteurs en situation de crise exige de s'adresser à eux spécifiquement, avec une juste distance. Les relations publiques de crise permettent de franchir un pas dans l'extension du domaine de la communication de crise, dans une époque fortement interconnectée, où tous les acteurs ont accès aux médias individuels de masse et peuvent s'exprimer. Dans ce monde interconnecté, il est illusoire d'imaginer que la communication de crise est le fruit d'un seul acteur : il faut donc en accepter la co-construction. A une époque, où les médias passent d'une

émotion à l'autre, où toute opération de communication est perçue comme une manipulation, la co-construction permet de légitimer la communication de crise, à condition de ne consentir qu'aux acteurs impliqués de participer à cette construction commune et d'en bannir nombre d'observateurs.

Ainsi les relations publiques de crise se veulent plus discrètes, plus en lien avec les parties prenantes, plus en rapport avec la crise et en final, ne font que traduire en méthode, ce que l'époque exige : un nouveau contrat communicationnel en situation de crise.

Didier Heiderich et Natalie Maroun, Janvier 2014

Didier Heiderich est Ingénieur CESI, président de l'Observatoire International des Crises (OIC), fondateur du Magazine de la Communication de Crise et Sensible, maître de conférences invité à l'UCL (Belgique) où il enseigne les médias sociaux. Il enseigne la gestion de crise et la communication de crise en université et grandes écoles (France, Belgique, Suisse, Maroc). Il est l'un des fondateurs des concepts et méthodes en communication sensible. Il intervient régulièrement à l'ENA et l'IHEDN depuis 2007 et ponctuellement à l'INHESJ et à l'ENSOSP. Il est l'auteur de nombreux articles des plusieurs ouvrages, dont « Plan de gestion de crise » (Dunod, 2010). Il dirige HEIDERICH CONSULTANTS *, un cabinet international dédié à la Gestion globale des enjeux sensibles et des crises et qui a participé à l'élaboration des Relations publiques de crise

* Cf <http://www.heiderich.fr>

Natalie Maroun, Ph.D, Analyste et Directrice du Développement de l'OIC. Maître de conférences, diplômée de l'USJ, de la Sorbonne et de la Georgetown University, enseignante et chercheuse en université en France et au Liban (CELSA, UTT, USJ, EISTI, ENA), membre de l'équipe FABULA (ENS), analyste des médias, Docteure en narratologie, Au CELSA-Sorbonne, elle enseigne l'approche sémiotique et économique des séries télévisuelles, les médias du Moyen et Proche Orient, les hybridations médiatiques appliquées aux séries télévisées et la communication de crise en communication politique et des institutions publiques. Enfin Natalie Maroun est Directrice conseil à HEIDERICH CONSULTANTS, plus particulièrement en charge des questions internationales, situations extrêmes et des enjeux complexes. Elle intervient régulièrement à l'ENA sur les questions de géostratégie et à l'IHEDN.

Magazine de la communication de crise et sensible

Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC) – Association loi 1901

www.communication-sensible.com

© 2014 Observatoire International des Crises. Tous droits réservés

