

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE LA SANTÉ



# Communication de crise en temps de pandémie

Projet " Réponse solidaire Européenne à la COVID-19 en Algérie"

MANUEL DE FORMATION

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE LA SANTÉ



Projet  
«Réponse solidaire  
européenne à la Covid-19  
en Algérie»



Unis contre  
la covid-19

Suivez-nous sur Facebook :

/union.europeennne.en.algerie

/msprhdz

/UNDPAlgeria

Numéro vert : 3030





# **COMMUNICATION DE CRISE**

## **EN TEMPS DE PANDÉMIE**

Manuel de formation édité dans le cadre du projet «Réponse solidaire européenne à la Covid 19 en Algérie», financé par l'Union européenne et mis en oeuvre par le PNUD Algérie en partenariat avec le Ministère de la Santé.

**Achevé d'imprimé à Alger - Septembre 2021**



# PRÉFACE



Le manuel que vous avez entre les mains est un précieux produit de la connaissance en ces temps de tourmente sanitaire mondiale.

Il a été généré par cet extraordinaire élan de solidarité et de bon voisinage que représente le projet de « Réponse solidaire Européenne à la Covid 19 en Algérie ».

Communiquer en temps de crise n'est pas en soi un exercice aisément ; encore moins lorsque le foisonnement de l'Internet et des réseaux sociaux favorise la désinformation en propageant ce qu'on appelle communément les « Fake news », qui représentent une véritable menace pour la cohésion de la société, des institutions et même des Etats !

Une situation de crise durable comme celle du COVID-19 que nous traversons actuellement qui génère un sentiment d'anxiété sanitaire, nous impose de réajuster la formation en communication et ce pour garantir une pratique appropriée de l'acte de communiquer en pareille situation d'urgence, cela en vue d'une meilleure résilience des populations, qui restent dans l'attente légitime d'une information fiable et éclairée émanant des autorités sanitaires du pays.

La mise en œuvre de cette coopération triangulaire intégrée et stratégique entre le Gouvernement Algérien, représenté par le Ministère de la Santé, l'Union européenne et le Programme des Nations Unies pour le Développement, nous a offert une excellente opportunité de renforcer les capacités des cadres de la cellule de communication du ministère, de ses démembrements au niveau des wilayas et ceux des établissements sous tutelle, dans le domaine de la communication dans un contexte de pandémie.

Durant les 6 sessions de formation déroulées ces dernières semaines, une somme consistante de notions théoriques, appuyées par des exercices pratiques inspirés des enseignements de crises réelles et de vécus en Algérie ou ailleurs dans le monde, ont été présentés par l'expert-formateur à un parterre de participants avides de nouvelles connaissances et soucieux d'améliorer leurs compétences dans ce domaine précis. Les échanges et les questions soulevées pendant ces formations renseignent sur l'intérêt porté à cette thématique et surtout sa pertinence durant ce contexte particulier.

Ces formations ont également constitué une occasion privilégiée pour tous les collègues des différentes structures de santé réparties à travers les wilayas du pays, de faire connaissance, de créer des liens forts de collégialité, de partager leur vécu, leur expérience et les bonnes pratiques dans leur gestion quotidienne de la communication, de poser des questions et proposer des solutions.

Pour la cellule centrale de communication du ministère, cela a été une opportunité pour partager des orientations stratégiques en matière de santé publique et de communication sur la crise, de rendre cohérent le discours du ministère de la santé sur les volets relatifs notamment à la vaccination et à la prévention.

Notre ambition est de renforcer les compétences, d'apprendre à parler d'une seule voix, et mettre en cohérence les messages clé de notre communication et offrir à l'opinion publique une information crédible, loin de toute surenchère de quelque nature que ce soit.

Je ne manquerai pas de remercier nos partenaires de l'Union européenne et du PNUD Algérie pour leur engagement aux côtés de notre pays dans cette lutte que nous menons ensemble contre la pandémie de Covid 19, et pour l'engagement et les efforts qu'ils déplient au quotidien pour mettre en œuvre l'ensemble des volets de ce projet.

Abderrahmane Benbouzid  
Ministre de la Santé

Ce manuel est une publication du Projet "Réponse solitaire Européenne à la Covid 19 en Algérie ", financé par l'Union européenne et mis en œuvre par le Ministère de la Santé en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD Algérie).

Ce document a été conçu par M. Ameziane Ferhani, expert en communication, mobilisé par le PNUD Algérie pour assurer une formation sur la communication de crise en temps de pandémie au bénéfice des cadres du secteur de la santé publique.

Il vient en appoint aux sessions de formation sur cette thématique, animées par l'expert afin d'offrir aux bénéficiaires des outils à même de les aider à élaborer des stratégies de communication en temps de crise, qu'elle soit sanitaire ou autre.

#### **SUPERVISION :**

##### **Pr. El Hadia Mansouri**

Directrice Nationale du Projet.

Ministère de la Santé (Direction Générale de la Pharmacie et des Équipements de Santé).

##### **M<sup>me</sup> Djaouida Khamkhoum**

Chargée de Communication. Ministère de la Santé (Cellule de Communication).

**M. Abdelmalek Touati** : Chargé de communication, PNUD Algérie.

**M<sup>eille</sup> Safia Berkouk** : Gestionnaire Presse et Information, Délégation de l'Union européenne en Algérie.

#### **MISE EN PAGE ET IMPRESSION**

SENSE Conseil

**Édition** : Août 2021.

Ce document a été réalisé par le PNUD Algérie, avec l'aide financière de l'Union européenne. Les opinions exprimées ici ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant l'opinion officielle de l'Union européenne et celle du PNUD.

**Reproduction interdite sans autorisation.**



## **Bonjour !**

*Comme l'écriture dans un passé lointain et l'informatique au siècle dernier, la communication est devenue indispensable dans l'ensemble des activités humaines.*

*On ne peut se passer d'elle, surtout de nos temps avec l'extraordinaire révolution d'Internet, désormais ancrée dans la vie quotidienne des individus, des sociétés et des nations.*

*En situation de crise, la communication devient plus importante encore et souvent cruciale. C'est pourquoi est apparue une nouvelle branche de cette discipline appelée « communication de crise ».*

*Mais la branche demeure liée à son tronc. Cela signifie que la communication de crise n'est pas indépendante de la communication dite générale.*

*Elles utilisent donc les mêmes principes, démarches, méthodes et techniques. La communication de crise n'est finalement qu'une manière particulière d'utiliser la communication générale dans une situation où l'on doit affronter une adversité.*

*On ne peut donc comprendre et pratiquer la communication de crise sans une connaissance de la communication générale dont il est question dans la première partie du présent manuel.*

*Depuis 2019, le monde a été frappé par une pandémie aux dimensions et aux profondeurs inédites et, dans la lutte contre le virus Covid-19, la communication de crise a été fortement sollicitée.*

*En Algérie, le Ministère de la Santé, avec l'appui solidaire de l'Union européenne et du Programme des Nations Unies pour le Développement, a lancé un programme de renforcement du dispositif de lutte contre la pandémie. La formation en communication de crise en fait partie.*

*Il s'agit d'initier à la communication de crise les personnels médicaux ou administratifs de la santé publique en leur fournissant les éléments de base d'une telle mission. Il s'agit aussi d'encourager les bénéficiaires de cette formation à développer leur maîtrise par des lectures et recherches et, bien sûr, la capitalisation de leur expérience pratique, toujours riche de leçons.*

Ameziane Ferhani – Expert formateur



# SOMMAIRE

**07 Préface**

**09 Crédits**

## **15 La communication générale**

19 Le schéma de la communication

21 Définition de l'émetteur

21 Définition du récepteur

21 Définition du message

22 Les types d'objectifs

23 Les types de communication

24 Notoriété et image

25 Supports et canaux

26 Récepteurs ou cibles ?

26 L'importance de la cible

27 Cœur et périphérie du ciblage

28 Les deux indispensables

29 La stratégie : quand et pourquoi ?

29 Les stratégies de communication

32 Stratégies et plans

33 Les champs de la communication

## **35 Crise, enjeux de communication et approches**

37 Un mot, des significations

37 Quelques définitions

39 Catégorisation par l'échelle

40 Crise et surprise ?

41 Pour affronter une crise

41 Deux énormes changements !

42 L'approche face à la crise

43 La stratégie de crise

43 Les erreurs fatales

## **47 Communication de crise Démarches et méthodes**

49 Crise, communication et judo

49 Rappel de la démarche

49 Adversité et adversaires

50 Des approches différentes

50 Le cas des crises hostiles

56 Organisation contre la crise

57 Autres remarques importantes

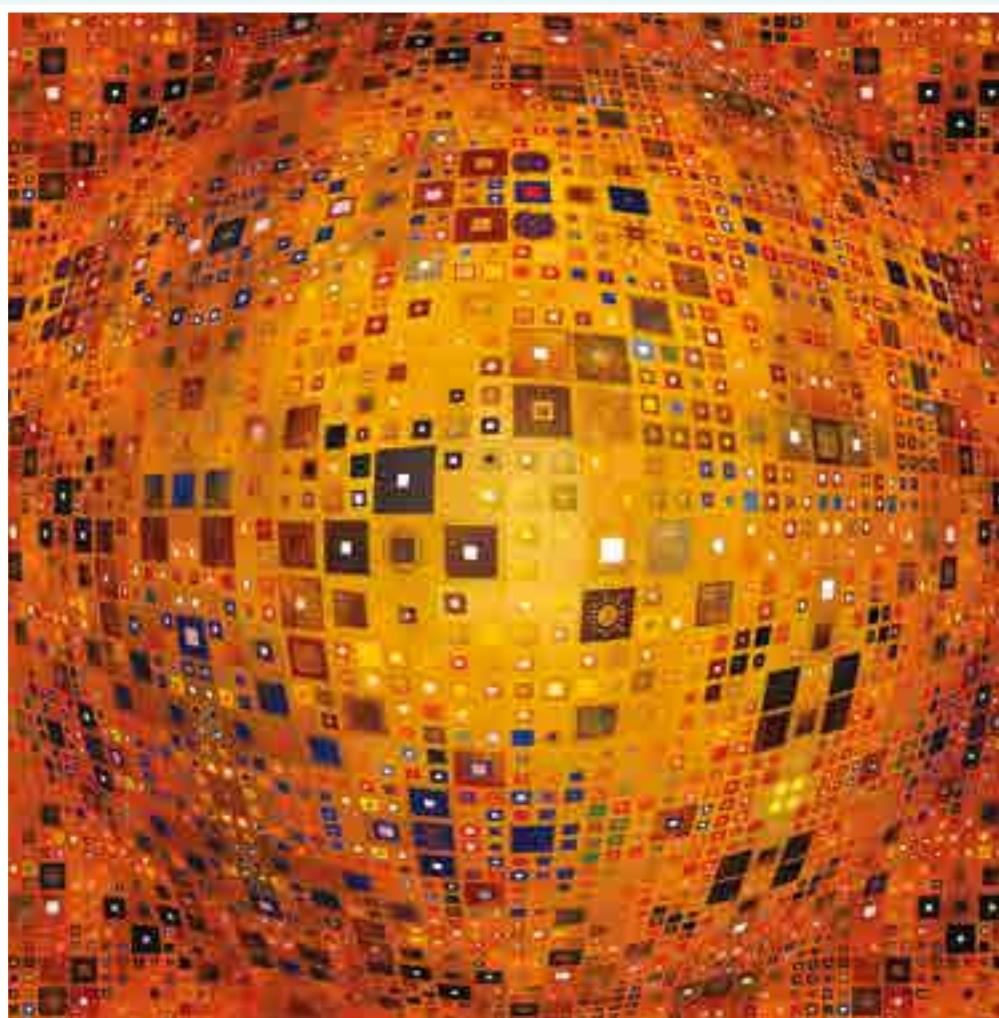
60 EN GUISE DE CONCLUSION

## **61 ANNEXES**





# LA COMMUNICATION GÉNÉRALE







## Pour commencer...

- **Il est utile de savoir que la communication n'est pas une science. Elle est une discipline qui, cependant, utilise :**

- plusieurs sciences comme l'économie, la sociologie, la psychologie ou même l'histoire et la philosophie,
- d'autres disciplines comme le marketing, les statistiques ou la logistique (pour la communication évènementielle),
- des pratiques artistiques (pour la communication visuelle) et même littéraires (pour la communication narrative).



**Attention !** Cela ne veut pas dire que le communicateur doit maîtriser tous ces domaines de connaissance et d'application. Mais il doit s'y intéresser et développer sans cesse sa culture générale.

Dans son travail, il utilise les travaux fournis par ces sciences et disciplines (livres, revues spécialisées, articles...).

Parfois, il peut faire appel aux spécialistes de ces domaines. Exemple : le graphiste que l'on sollicite pour son art dans la conception de visuels (logos, affiches...).

De plus, il faut considérer qu'il existe aussi des spécialités en communication : concepteurs-textes, concepteurs-images, média-planneurs, organisateurs d'évènements, etc.

- Il est important ensuite de souligner que la communication n'est pas une fin en soi. On ne communique pas pour communiquer. On communique pour accompagner et soutenir une action dans un but précis !

## Aussi, la communication :

- est indissociable de l'action et elle doit être en harmonie avec elle dans son contenu, ses formes et son timing,
- doit être conçue en même temps que l'action, au moment même où l'on planifie et organise cette action.



**Attention !** Il faut absolument éviter de lancer une action sans avoir, au préalable, planifié sa communication.

Qui faut-il informer ? Qui veut-on sensibiliser ? Quels messages veut-on faire passer ? Comment ?

Et, bien sûr, en quoi notre travail de communication pourra contribuer au succès de notre action ?

L'objectif de la communication doit découler de celui de l'action.

Le budget de la com. est un chapitre du budget global.

La conception de la communication en même temps que l'action peut nous amener à réviser ou modifier notre action. Et inversement !

**Exemple :** si on veut vacciner une catégorie de la population, on va s'assurer que notre communication touchera cette catégorie.

De même, si nous savons que cette catégorie est plutôt réticente, nous en tiendrons compte dans la conception de nos messages (communication) mais aussi l'organisation de la vaccination (action).



## Le schéma de la communication

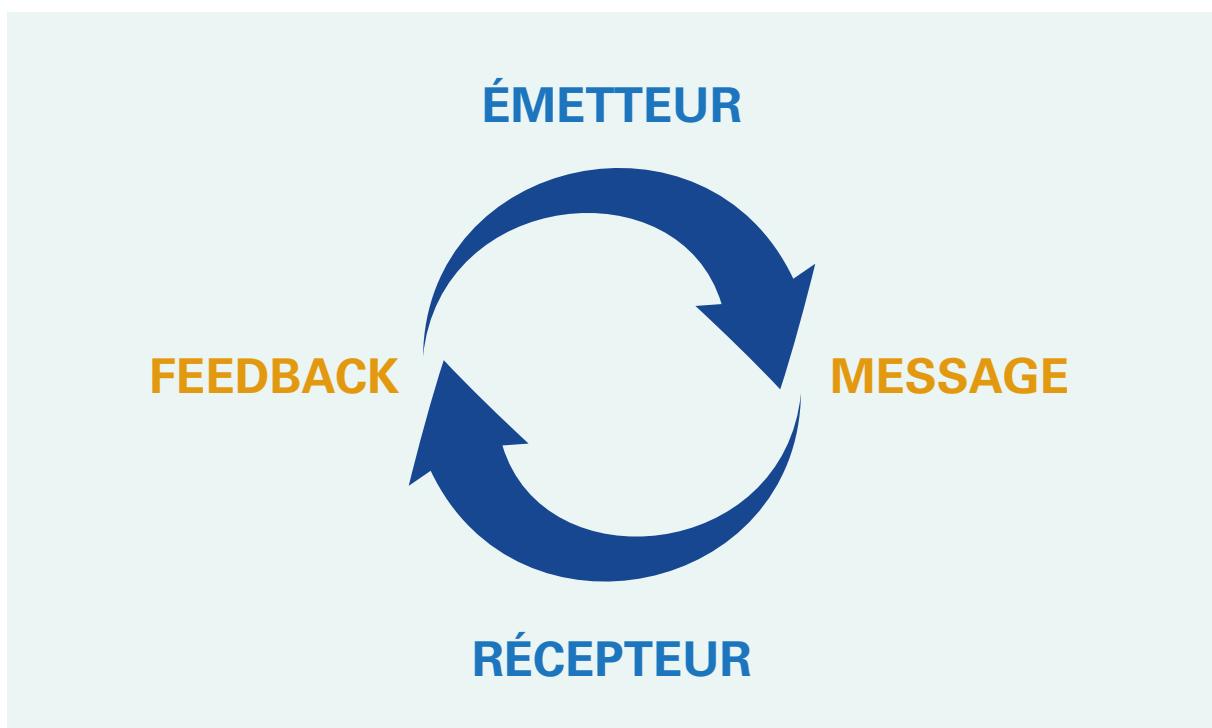
- On l'appelle aussi « formule universelle de la communication » ou encore « équation de la communication » ... Mais, quelle que soit sa dénomination, elle est la même partout !

**ÉMETTEUR >>> Message >>> RÉCEPTEUR**

- C'est une formule en miroir dans la mesure où sa première partie se reflète dans sa seconde partie :

**RÉCEPTEUR >>> Feedback >>> ÉMETTEUR**

- Définissons les termes et traduisons-les :
  - **Émetteur** (المُرسل) : celui qui communique
  - **Récepteur** (المُتلقّي) : celui qui reçoit la communication
- Le schéma ou la formule de la communication n'est pas rectiligne mais circulaire puisque ses deux parties se rejoignent comme sur l'image suivante :





- L'émetteur envoie un message au récepteur qui réagit par un feedback :

- **Message (الرسالة)** : c'est la communication elle-même, ce que l'émetteur veut faire parvenir au récepteur,
- **Feedback (الرّد)** : c'est la réaction du récepteur au message de l'émetteur.

Le feedback permet au communicateur d'évaluer l'efficacité de sa communication. Mais comment évaluer le feedback ? Dans certains cas, le feedback est « évident ».

C'est le cas de la publicité pour un produit ou un service. L'évolution des ventes après la campagne de publicité permet de mesurer l'efficacité ou non de la publicité.

On a recours aussi à des focus-groupes (groupes de citoyens représentatifs de la population ciblée) qui donnent leur avis sur l'objet de la communication et sur la communication elle-même.

On peut aussi organiser des sondages ou des enquêtes. Les médias constituent aussi une source d'information, particulièrement quand la communication porte sur des opinions et attitudes.

Le feedback peut être considéré comme un message du récepteur à l'émetteur. L'absence de réaction des récepteurs (feedback) est donc aussi un message qui peut signifier une indifférence ou un manque d'intérêt pour notre communication. Le feedback est une évaluation de la communication. Il doit servir à corriger ou adapter notre communication

**Toute action de communication doit se baser sur la connaissance et la définition la plus précise possible du ou des récepteurs mais aussi de l'émetteur !**

« Connais-toi toi-même » disait le philosophe grec Socrate.

**On doit donc aussi se définir soi-même en tant qu'émetteur.  
Qui sommes-nous ? Où en sommes-nous ? Que voulons-nous ?**



Il n'est pas aisé de se connaître soi-même... et l'on pense souvent que c'est évident, ce qui n'est pas le cas !

## Définition de l'émetteur

- C'est celui qui communique. Quand vous parlez à quelqu'un, vous êtes émetteur et la personne à qui vous parlez est réceptrice.
- L'émetteur peut être un individu, un groupe ou une entité. Par entité, on entend toute organisation formelle : association, club, entreprise, institution, etc.
- Pour se connaître « elles-mêmes », ces entités disposent de documents divers : bilans, rapports annuels, audits, P.V. de réunions, statistiques, etc.



## Définition du récepteur

- Celui, celle ou ceux qui reçoivent les messages émis par l'émetteur.
- De la même façon que pour l'émetteur, le récepteur peut être un individu, un groupe ou une entité. Mais, généralement, la communication s'adresse à des populations ou parties de la population.
- Ces parties de la population peuvent être des tranches d'âges ou des catégories socio-professionnelles, les habitants d'une wilaya ou d'une commune, les clients d'une entreprise, les consommateurs en général, etc.
- Pour connaître ces récepteurs, l'émetteur doit effectuer des recherches, réunir de la documentation et des informations sur ces récepteurs, éventuellement recourir à des sondages.

**Mieux on connaît les récepteurs, plus on a de chance de réussir sa communication. et, bien sûr, moins on les connaît, et plus on risque de mal communiquer.**

**Connaître les récepteurs nous permet de bien concevoir les messages et la meilleure manière de les faire parvenir à ces récepteurs.**

## Définition du message

- Ce que l'émetteur veut transmettre au récepteur. Il peut y avoir plusieurs messages avec, souvent, un message principal et des messages secondaires.
- On définit le message comme un ensemble de signes (**الدلائل**) qui comprend du signifié (المضمون) et du signifiant (**الشكل**). Le signifié est le contenu du message et le signifiant la forme du message.





- Tout message suppose l'existence d'un code (الشفرة) commun entre l'émetteur et le récepteur.

**Exemple :** la langue. Si on ne parle pas la même langue, on ne peut se comprendre. Mais, en dehors des codes linguistiques, il existe des codes culturels divers, des codes visuels aussi (culture de l'image).

- La communication nécessite un code et s'effectue par encodage (التشفير) et par décodage (فك التشفير).

L'encodage consiste pour l'émetteur à adapter ses messages au code commun. Le décodage consiste pour le récepteur à comprendre le message à travers le code commun.

**Le message est établi en fonction des objectifs de l'émetteur. sans objectifs précis, le message ne peut être clair et efficace.**

## Les types d'objectifs

- Les objectifs de communication sont essentiels. Si on ne les définit pas auparavant, l'effet de la communication peut être très amoindri, voire nul ou, pire, entraîner des feedbacks négatifs.

- On distingue trois types d'objectifs :

OBJECTIF COGNITIF (الهدف المعرفي)	Faire connaître, informer.
OBJECTIF AFFECTIF (الهدف العاطفي)	Faire aimer, partager.
OBJECTIF CONATIF (الهدف الاعتزامي)	Faire agir ou réagir.

- Ces objectifs sont hiérarchisés dans un ordre croissant de profondeur et d'effet. En effet, il est plus facile d'informer et de faire connaître (objectif cognitif) que de faire partager et aimer un message (objectif affectif).
- L'objectif conatif est le plus élevé de tous (et le plus difficile à atteindre) car il doit aboutir à une réaction concrète du récepteur à notre communication. Cette réaction peut être un achat (communication commerciale), un changement de comportement (ex : conduite automobile) ou un acte (ex : mesures sanitaires...).
- La réalisation d'un objectif conatif suppose qu'on a réalisé les deux objectifs précédents (cognitif et affectif) car le récepteur ne peut réagir favorablement s'il n'a pas été informé et s'il n'a pas été sensibilisé et « gagné à notre cause ».



**Les objectifs nous permettent de concevoir notre communication (messages et moyens de les transmettre). Ils nous permettent aussi de l'organiser et de la budgétiser.**

## Les types de communication

- Les types de communication distinguent, eux, les domaines d'application de la communication ou les secteurs dans lesquels ont la met en œuvre.

**Communication interne et externe.** La communication interne est dirigée vers les membres de notre entreprise ou institution.

**Communication commerciale et institutionnelle.** La communication commerciale est destinée à la vente des produits et services qui sont son objet. La publicité est la plus courante des communications commerciales.

Dans la **communication institutionnelle**, c'est l'institution qui est l'objet de la communication. On parle de communication corporate.

Tous les messages non commerciaux entrent dans cette catégorie.

**Communication publique.** Toutes les communications menées par des institutions publiques (État, ministères, etc.) ainsi que les autres communications menées par des institutions non publiques mais concernant une question publique (ex : une association qui fait campagne contre les accidents de la route).

**Communication politique.** Elle est issue de l'État, des partis, des parlements. La communication électorale en fait partie.

**Communication sanitaire ou médicale.** Celle qui concerne le secteur de la santé.

On distingue aussi la communication **descendante** de la communication **ascendante ou horizontale**.

- Il peut exister d'autres types de communication par domaines ou branches d'activité. Le marketing territorial, par exemple, s'est beaucoup développé pour promouvoir des régions ou des villes. Certaines métropoles disposent d'une agence pour se faire connaître dans leur pays et à l'étranger. De là, est né la communication territoriale.
- Ces types de communication peuvent se croiser ou se superposer. La communication sanitaire est aussi une communication publique. La communication d'un groupe pharmaceutique est aussi une communication commerciale.



## Attention ! surtout ne pas confondre les types d'objectifs et les types de communication !

- Il existe cependant une relation entre les deux. Par exemple, dans le cas d'une communication de type électoral, les objectifs sont forcément conatifs puisqu'on veut amener les récepteurs à agir en votant.

**Définir le type de communication nous permet de tenir compte des particularités du secteur où l'on va communiquer.**

### Notoriété et image

- La notoriété (**الشهرة**) désigne le degré de connaissance d'une entreprise ou d'une institution par une catégorie de la population (par sexes, âges, position socio professionnelle...) ou par l'ensemble de la population (« opinion publique »).
- Est-ce que l'on connaît cette entreprise ou institution ? Beaucoup, un peu, pas du tout ? Que sait-on d'elle ? Ce sont les questions que l'on se pose pour déterminer la notoriété d'une entreprise, organisation, etc.
- L'image (**الصورة**) désigne le type d'appréciations que l'on porte sur l'entreprise, l'organisation, etc. Cette appréciation est un jugement qui peut être plus ou moins positif ou négatif.
- L'image comprend des appréciations très diverses : qualité des produits et services, loyauté commerciale, valeurs de service public, confiance et satisfaction, éthique, etc.

La **notoriété** est une donnée **quantitative**. On peut donc la mesurer de façon assez précise.

On organise des sondages ou des focus-groupes pour tester la notoriété, de façon **spontanée** (ex : quelles sont les entreprises de tel secteur que vous pouvez citer ?) ou **dirigée** (ex : dans cette liste d'entreprise, notez celles que vous connaissez et classez-les par ordre de connaissance).

**L'image** est, pour sa part, **qualitative** puisqu'elle exprime des appréciations, des jugements et des valeurs subjectives (j'aime, je n'aime pas...).

On peut cependant quantifier en partie l'image en présentant les types d'appréciation sous forme d'opinions chiffrées. Ex : 33 % de la clientèle déclare ne pas aimer cette marque. Mais il faut être prudent dans ce cas.



- Pour connaître au mieux une institution ou une entreprise, il est nécessaire de s'intéresser autant à la notoriété qu'à l'image. Ces deux éléments sont complémentaires.
- Par rapport aux types d'objectifs : la notoriété est importante pour un objectif cognitif (faire connaître) alors que l'image est décisive pour un objectif affectif ou conatif.

## Supports et canaux

- Pour faire parvenir ses messages au récepteur, l'émetteur utilise des supports et des canaux divers.
- Les supports (**الوسائل**) sont les formes matérielles ou immatérielles que l'on donne aux messages dans la communication.
- Les canaux (**القنوات**) sont les voies ou chemins utilisés pour amener ces supports jusqu'au récepteur.



### EXEMPLES

Le placard publicitaire est un support. Les canaux sont les journaux où l'on publie ce placard.

Le spot TV est un support. Le canal est la ou les chaînes de télévision où l'on diffuse ce spot.

Les brochures, dépliants, affiches, vidéos et toute forme de message constituent des supports.

Les canaux sont, soit des médias, soit des espaces publics qui sont loués par des sociétés : réseaux d'affichage urbain, panneaux de stades, de gares, d'aéroports, temps d'antenne, etc.

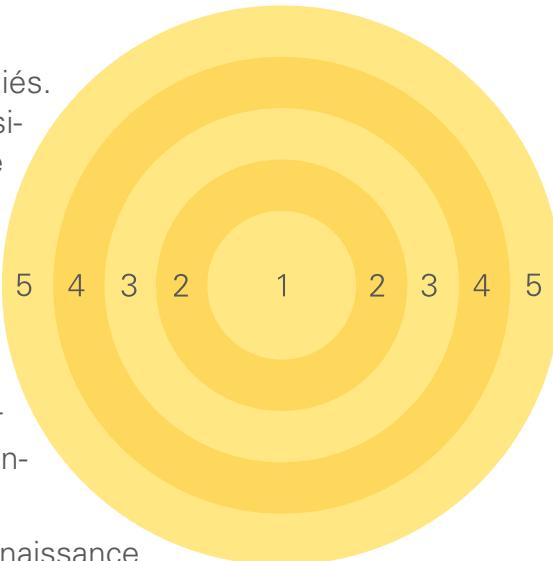
Aujourd'hui, les supports peuvent être dématérialisés en raison du développement de la communication Internet. Une affiche imprimée est un support physique, matérialisé.

Mais un message diffusé sur le web est virtuel, donc dématérialisé.



## Récepteurs ou cibles ?

- Le marketing et la communication sont très liés. Ils sont même indissociables. Certains considèrent que la communication n'est qu'une étape finale du marketing. D'autres estiment qu'il s'agit de deux disciplines différentes mais complémentaires.
- Ces distinctions sont théoriques et peu importantes pour l'action. Pour communiquer, il faut connaître ses récepteurs et donc étudier auparavant le marché ou le milieu où l'on va intervenir.
- Le marketing fournit les instruments de connaissance de ces marchés ou milieux par des études de clientèle, des sondages d'opinion, des mesures d'audience, etc.
- Dans le marketing on parle de « cible » et dans la communication de « récepteur ». Ces deux mots désignent finalement la même réalité : l'ensemble des personnes que l'on veut toucher.



## L'importance de la cible

- La cible ou récepteur est sans doute l'élément le plus déterminant dans la conception et l'organisation d'une communication car il est le destinataire de cette communication.
- La définition de la cible doit précéder la définition de l'action et de la communication qui l'accompagne. Dans la vie courante, quand on parle à quelqu'un, on doit savoir à qui on a affaire !
- La bonne connaissance des cibles/récepteurs est prioritaire car elle va nous amener à adapter notre communication à leurs profils, c'est à dire à définir le type d'objectif, le type de communication, la nature du message, ses supports et canaux, etc. en fonction des caractéristiques de ces cibles/récepteurs.
- Cette connaissance est le facteur de réussite le plus important d'une communication. La négliger peut conduire à « rater » sa communication et à gaspiller ses efforts et ses moyens.



**DIVERSITÉ.** Les cibles/récepteurs sont extrêmement variés du point de vue de leurs intérêts, caractéristiques et comportements.

**TAILLE.** Ils peuvent aller de la clientèle d'un magasin à la population d'un pays ou même de la planète (Ex : la Coupe du Monde de football).

**CONSÉQUENCES.** Ces éléments vont influer sur le contenu et la forme de notre communication. Et sur son budget et le temps de réalisation !

**MOYENS DE CONNAISSANCE.** Pour connaître les cibles/récepteurs :

- recueil des informations disponibles (articles de journaux, statistiques, études publiées...)

- enquêtes de terrain et sondages d'opinion.

**QUE SAVOIR ?** Tranches d'âges, sexes, catégories socio-professionnelles, revenus et conditions de vie, localisation géographique, opinions, goûts...

## Cœur et périphérie du ciblage

- On doit rentabiliser les moyens mobilisés pour la communication et, donc, ne pas s'éparpiller. Il faut s'assurer au maximum de toucher les cibles/récepteurs, d'où la nécessité d'un bon ciblage.
- La qualité de ce ciblage dépend en grande partie de la connaissance dont on dispose des cibles/récepteurs (chapitre précédent). Plus cette connaissance est élevée et précise, plus le ciblage sera performant.
- On ne peut toucher tout le monde en même temps et avec la même intensité et efficacité, d'où le schéma de ciblage de la communication, organisé sous la forme d'une cible de tir à l'arc.
- Au milieu, se trouve le cœur de cible. C'est la priorité de notre communication représentant le groupe que nous devons absolument toucher (et de la manière la plus forte) parmi l'ensemble des cibles/récepteurs visés par notre communication.
- Puis viennent les cibles périphériques, qui représentent les groupes que nous devons aussi toucher par notre communication, mais avec des degrés d'importance décroissants. Plus on s'éloigne du cœur de cible, moins la cible périphérique est importante.



## EXEMPLE : COVID 19 ET VACCINATION

Il est établi que les catégories les plus vulnérables au virus se situent dans les tranches d'âges dites séniors liées de plus à des comorbidités.

La communication que l'on peut envisager dans ce cadre consistera par exemple à retenir comme **cœur de cible** cette partie de la population (3e âge avec maladies chroniques associées).

**Le 1<sup>er</sup> cercle** concentrique peut retenir uniquement la variable de l'âge sans comorbidité).

**Le 2<sup>e</sup> cercle** peut retenir les enfants des catégories précédentes (cœur de cible et cercle 1) qui peuvent être des prescripteurs pour leurs parents.

**Le 3<sup>e</sup> cercle** peut retenir les médias qui vont relayer dans l'opinion publique les objectifs de cette campagne, etc.

- **Une bonne définition et organisation du ciblage permet de :**

- bien concevoir le message et de le décliner (l'adapter) en plusieurs messages destinés à chaque élément du ciblage,
- choisir au mieux les supports et canaux les plus « fréquentés » ou suivis par ces éléments de ciblage,
- ne pas gaspiller nos efforts, notre temps et nos moyens.

## Les deux indispensables

- Définir au mieux tous les paramètres de communication : les cibles et le ciblage, les objectifs, les types d'objectifs, les types de communication, les messages, leurs supports et canaux...

**La réflexion permanente et le recours au bon sens doivent accompagner constamment cet effort de définition.**

- Veiller de près à la planification de la communication en définissant les moyens, le temps, les équipes et l'organisation.

**Il faut garder les priorités à l'esprit (notamment le cœur de cible) en n'oubliant pas que faire peu et bien vaut mieux que beaucoup et mal !**



- D'où la nécessité de stratégies, de plans et d'instruments de suivi et d'évaluation.

## La stratégie : quand et pourquoi ?

- Le mot « **stratégie** » (الاستراتيجيات) vient du grec « stratos » (armée) et « ageîn » (conduire), soit « conduire une armée ». Destinée d'abord au monde militaire, la stratégie s'est ensuite appliquée à d'autres domaines.
- On la retrouve partout aujourd'hui puisqu'il existe des stratégies économiques, financières, commerciales, politiques, diplomatiques... Elle est même présente dans les sports ou les loisirs (jeux d'échecs).
- Là où il existe une compétition et/ou des enjeux, une stratégie peut être conçue et mise en œuvre. Les fondements d'une stratégie peuvent être ainsi présentés :



### DEUX MOTIVATIONS

**POUR : une ambition (se développer, gagner une position...).**

**CONTRE : un concurrent, un adversaire ou une adversité...**

### DEUX CONDITIONS

**ENVERGURE : une vision à long terme.**

**STRUCTURE : un objectif principal décliné en objectifs spécifiques**

- Une seule des motivations peut suffire (pour ou contre). Les deux peuvent se combiner. Mais les deux conditions doivent être réunies. Sans vision à long terme et sans la définition d'objectifs, il est impossible de concevoir une stratégie.
- Une stratégie ne se décide pas directement. Avant son élaboration, il faut discuter de son utilité et de sa faisabilité (motivations, conditions, situation présente, moyens disponibles, etc.).
- Cette élaboration doit être la plus collective possible et faire l'objet du plus large consensus.

## Les stratégies de communication

- Les stratégies de communication sont apparues dans leur forme moderne et structurée au milieu du 20e siècle.





• **Leur développement résulte :**

- de l'accroissement de la concurrence économique et commerciale,
- du développement du marketing commercial (études de marché, études de clientèles, sondages consommation...),
- de l'apparition de nouvelles applications du marketing (ex : marketing électoral, marketing territorial...),
- des expériences précédentes de communication (leçons tirées d'actions peu efficaces...).

**POUR ÉLABORER UNE STRATÉGIE, ON DOIT DISPOSER :**

- d'un diagnostic ou, du moins, d'un état des lieux (en général et de communication)
- d'une définition des objectifs à long terme en situant les séquences et les échéances
- de la détermination des ressources humaines et matériels, disponibles ou que l'on peut réunir.

**MOYENS DE CONNAISSANCE**

- informations internes (bilans, rapports...)
- informations publiques disponibles (articles de journaux, statistiques, études publiées...)
- enquêtes et sondages.

QUE SAVOIR ? Répondre aux questions suivantes : qui sommes-nous ? Où en sommes-nous ? Que voulons-nous ?

**Une stratégie de communication doit faire partie d'une stratégie générale. encore une fois, la communication vient appuyer des objectifs et des actions concrètes.**

**EN PREMIER LIEU :**

- Le diagnostic consiste en un document présentatif et analytique de l'entité qui envisage d'élaborer une stratégie. Il peut avoir la forme d'une monographie ou d'un rapport général.
- Il doit porter sur la situation générale de l'entité et comporter surtout un point important sur la communication (quels problèmes rencontre-t-on sur ce plan ?).



- Ce diagnostic général et de communication va devenir la première partie du document de stratégie. C'est l'équivalent de la problématique dans un mémoire ou une thèse.

#### **EN SECOND LIEU :**

- À partir du diagnostic, on définit les objectifs de communication. Il s'agit d'objectifs stratégiques et donc globaux qui seront déclinés ensuite en objectifs spécifiques dans les plans.
- Il se peut que l'on n'ait qu'un seul objectif stratégique de communication mais on a toujours au moins deux objectifs spécifiques.
- Ce travail s'accompagne d'une définition du type d'objectifs (cognitifs, affectifs, conatifs) et du type de communication (externe/interne, commerciale, sociale, sanitaire...).
- On doit définir également les problématiques de notoriété et d'image. On peut avoir une grande notoriété et une mauvaise image ou une bonne image mais peu de notoriété...



#### **EN TROISIÈME LIEU :**

- Connaître les ressources humaines et les moyens financiers et matériels dont on peut disposer pour mettre en œuvre nos objectifs.
- La stratégie doit tenir compte de cette capacité, non seulement au plan de la conception mais aussi de la réalisation, du suivi et de l'évaluation.
- Les objectifs peuvent être alors revus et adaptés à cette capacité, soit en volume, soit en intensité, soit en cibles. Si l'on a peu de moyens par exemple, on concentrera l'action sur le cœur de cible de notre stratégie.

**Une stratégie de communication doit être réalisable. il est préférable qu'elle soit moins ambitieuse mais efficace. de plus, le temps fait partie des moyens !**





## LA STRATÉGIE, UNE RÉPONSE À...

**QUOI ?** Que veut-on promouvoir ou mettre en valeur ? De quoi veut-on convaincre ?

**POURQUOI ?** Quels sont les objectifs généraux et spécifiques arrêtés ?

**QUI ?** Quels sont les cibles et, surtout, le cœur de cible ?

**COMBIEN ?** De quel budget dispose-t-on ?

**COMMENT ?** Par quels moyens matériels et techniques ?

**QUAND ?** quel est notre planning, les étapes, les saisons... ?

**PAR QUI ?** quelles sont nos ressources humaines (concepteurs, organisateurs, porte-parole...) ?

## Stratégies et plans

- Les plans ne sont pas des « morceaux » de la stratégie mais les déclinaisons (adaptations) de cette stratégie à une période, un espace ou une cible donnée.
- **Les plans périodiques** portent sur une séquence de temps de la stratégie (année, semestre, mois, etc.). Le plan annuel est le plus usité car il correspond à un exercice de gestion.
- **Les plans spatiaux** ou territoriaux portent sur l'application de la stratégie sur un territoire donné, une région, une ville, etc.
- **Les plans catégoriels** sont centrés sur un ou plusieurs types de population. Ex : campagne en direction d'un public donné, par tranches d'âges, sexes, catégories socio-professionnelles...

**Une stratégie de communication importante peut comporter ces trois types de plans. on peut combiner aussi le spatial et le catégoriel si l'on veut par ex. toucher tel public résidant dans tel territoire.**

**Les stratégies peuvent être de moyen (trois ans) ou long terme (plus de trois ans). les plans sont généralement annuels ou de moyen terme quand la stratégie est de long terme.**



### POUR ÉLABORER UN PLAN, ON DOIT :

- disposer d'**objectifs spécifiques** en précisant et en justifiant leurs liens avec le ou les objectifs généraux de la stratégie.
- connaître **les cibles** que l'on veut atteindre en fonction toujours de la stratégie et des types d'objectifs (cognitif, affectif, conatif).
- définir et formuler les **messages** destinés à ces cibles (slogans, textes, visuels...) et les arguments qui vont avec.
- arrêter les **actions** dans leur forme, organisation et planning, dont les supports et canaux.
- évaluer et statuer sur les **moyens** (ressources humaines, budget, matériel).

**Attention. les moyens peuvent être également issus d'une sous-traitance auprès d'agences spécialisées, de studios graphiques, de fournisseurs divers (imprimeries, etc.)**

### Les champs de la communication

- On distingue essentiellement deux. Cette distinction est pratique mais, dans la réalité, les deux se complètent et se mêlent parfois.
- **La communication média.** (الاتصال الإعلامي) Elle comprend toutes les actions de communication qui s'appuient sur des médias. Ex : placards dans la presse écrite, spots radios et TV, affichages publics, inserts sur Internet... Les réseaux de communication sociale sont inclus dans les médias. Le média-planning permet de gérer ce champ.
- **La communication hors-média.** (الاتصال غير الإعلامي) Elle comprend toutes les actions de communication entreprises sur des lieux précis ou à l'occasion d'événements éphémères. Salons et foires, animations séminaires, autres événements, publicité sur lieu de vente, affichages à l'intérieur de structures, distribution de dépliants et flyers, marketing direct (par mailing, phoning, sms collectifs...).
- Les relations publiques et de presse sont parfois considérées comme autonomes et parfois incluses dans la communication hors-média. Le lobbying est considéré comme une partie des relations publiques.

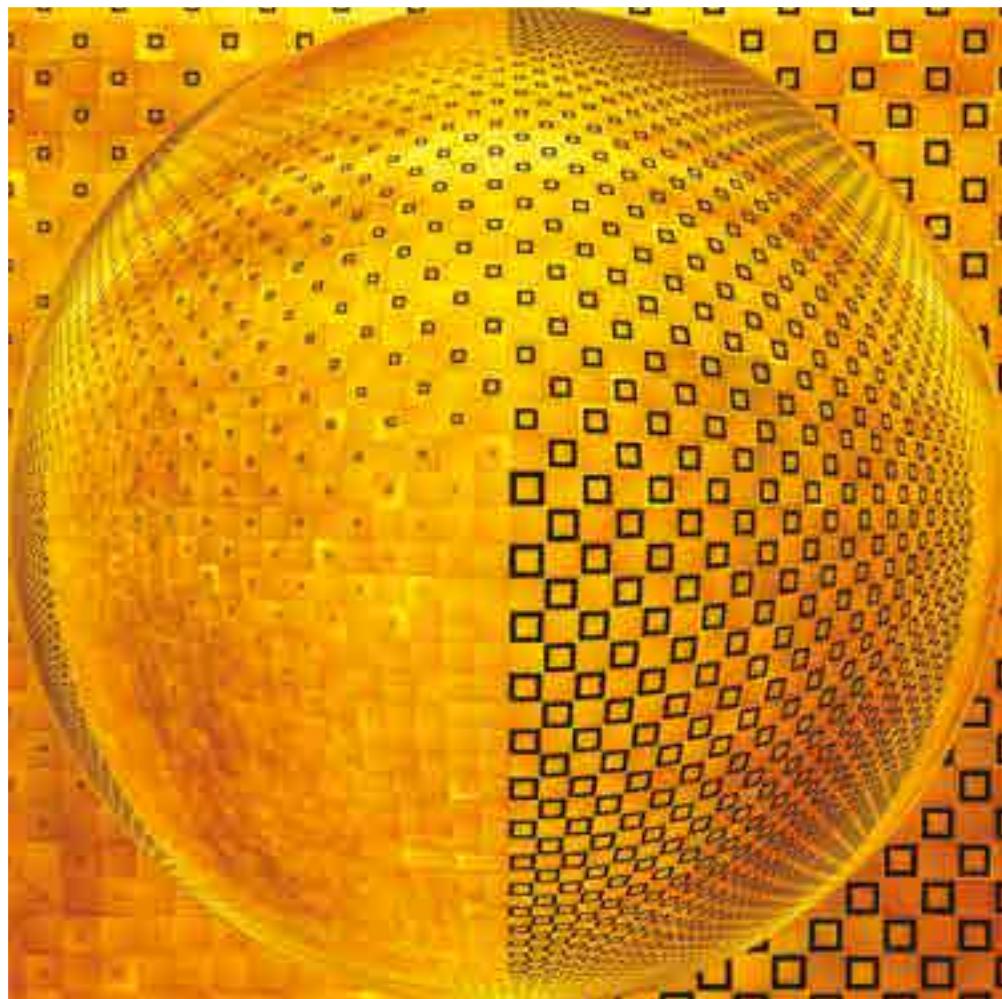
**Le choix du champ d'action, média ou hors média, dépend avant tout des cibles. ce sont les habitudes des personnes visées (lecture de journaux, audience radio/tv, préférences de tel site ou réseau, lieux de fréquentation...) qui détermineront les choix.**

## QUELQUES RECOMMANDATIONS IMPORTANTES :

- Comme la stratégie, les plans sont conçus et élaborés de la manière la plus collective possible.
- Le plan fait l'objet de plusieurs examens et corrections avant d'arrêter sa version finale (voir encadré précédent)
- Il est toujours rentable et motivant de débuter le travail d'élaboration d'une stratégie ou d'un plan par une ou plusieurs séances de brainstorming qui libèrent les idées.
- À l'intérieur du plan, chaque action doit faire l'objet d'une fiche de présentation la plus complète possible (y compris ressources humaines, budget, moyens, planning) et non pas être seulement citée ! Cette fiche facilitera la mise en œuvre en servant de référence pratique aux équipes de mise en œuvre. Et de moyen d'évaluation.



# CRISE, ENJEUX DE COMMUNICATION ET APPROCHES







## Un mot, des significations

- Le mot « crise » est ancien mais il n'a pas eu, dès le début, le sens que nous lui donnons aujourd'hui.
- Il est issu du latin médiéval « crisis », lui-même issu du grec « krasis » qui signifiait « jugement », compris comme un jugement du destin ou des dieux de l'Olympe dans la Grèce antique.
- Apparu en français en 1478, le mot « crise » appartenait au monde médical et désignait une concentration élevée de symptômes ou un pic de douleur chez le patient.
- Au fil des siècles, le mot « crise » a évolué, autant dans son sens que dans ses domaines d'utilisation.



**AUX DÉBUTS.** Sens physiologique, médical, encore en usage. Ex : une crise d'appendicite... Une crise sanitaire. Évolution aussi du corps vers le mental ou psychologique (crise d'adolescence, crise de personnalité...).

**ENSUITE.** Extension du mot « crise » à la société. Ex : une crise sociale, une crise des valeurs... Également au domaine de la culture et des arts.

**ENFIN.** La notion de crise devient très utilisée dans le domaine politique et diplomatique (Ex : crise entre deux pays...). Elle s'implante fortement dans le langage économique et financier.

**Au 20e siècle,** le sens économique est devenu dominant. Quand on parle de crise sans ajouter un adjectif pour préciser le domaine, on pense souvent à l'économie et aux finances.

**Tous les domaines, sans exception, peuvent faire l'objet de crises, régulières ou exceptionnelles.**

**Avec la Covid 19,** et ses effets sur de nombreux autres domaines que la santé (crises économiques, sociales, financières, politiques, mode de vie), il est question d'une « crise internationale multidimensionnelle ».

## Quelques définitions

- **Médecine :** « Ensemble des phénomènes pathologiques se manifestant de façon brusque et intense, mais pendant une période limitée, et laissant prévoir un changement généralement décisif, en bien ou en mal, dans l'évolution d'une maladie ».
- **Sociologie :** « Situation de trouble profond dans laquelle se trouve la société ou un groupe social et laissant craindre ou espérer un changement profond ».
- **Économie :** « Dans un cycle économique, dysfonctionnement, souvent caractérisé



par la surproduction ou la dépression, le chômage et, en économie capitaliste, un effondrement des cours boursiers ».

- À partir des définitions précédentes, on peut repérer plusieurs points communs dans les :
  - aspects (phénomènes pathologiques, dysfonctionnements troubles),
  - caractéristiques (profondeur, intensité, gravité),
  - issues (changement général qu'il faut craindre ou espérer, en bien ou en mal).

**À noter : l'issue d'une crise peut donc être positive. toute crise est révélatrice de problèmes divers et leur connaissance peut servir à les dépasser.**

- **Comme pour les maladies, il est important de distinguer :**

- les crises chroniques, soit structurelles et durables
- les crises aigues, soit exceptionnelles et passagères.

- On parle aussi de crises « récurrentes ou répétitives ». Il peut s'agir de crises aigues qui annoncent une crise chronique. Le non traitement des crises aigues peut conduire par accumulation et aggravation à une crise chronique.

## Autres catégorisations de la crise

- On aborde aussi la crise par d'autres catégorisations importantes telle que la suivante :

SELON L'ENVERGURE	EFFETS CONSTATÉS	Extension territoriale
		Puissance
		Impact humain
		Dégâts matériels
		Bouleversements



SELON LE POTENTIEL DE LA CRISE	RISQUES ET MENACES	Gravité
		Dangerosité
		Rapidité
		Intensité
		Complexité

- Il existe un lien entre cette catégorisation et la précédente. Une crise chronique développe plus d'envergure et de potentiel. Une crise aigue présente moins de risques profonds qu'une crise chronique même si elle est souvent spectaculaire.

## Catégorisation par l'échelle

- Prenons l'exemple de l'économie en partant du plus petit au plus grand, soit de l'échelle microéconomique à l'échelle macroéconomique.
- Ainsi, des crises peuvent survenir à l'échelle d'... :
  - un seul produit (pénurie d'huile de table, de poulet...)
  - une matière première (hydrocarbures actuellement)
  - une entreprise ou d'un groupe commercial ou industriel
  - une branche d'activité ou filière (le textile par exemple)
  - un pays ou une région du monde
  - une monnaie ou une Bourse
  - du monde (crise de 1929, de 2008, 2020).
- Il existe des phénomènes de contagion ou des « effets de dominos ». Une crise survenue sur une échelle inférieure peut, faute de solutions, passer à une échelle supérieure. En 2008, la situation de la banque J.P. Morgan aux USA a été un déclencheur de la crise internationale dite des subprimes.
- La même gradation d'échelles est constatable dans tous les domaines. Dans le domaine sanitaire, on peut donner l'exemple de maladies (paludisme) ou d'épidémie (Ebola) circonscrites à des régions données du monde.
- Les différents domaines sont liés entre eux et on peut le constater aussi avec le domaine sanitaire. Les difficultés mondiales d'approvisionnement en vaccins contre la Covid 19 relèvent aussi du domaine économique en lien à l'industrie pharmaceutique mondiale.

## Crise et surprise ?

- Parmi les grandes questions que soulève l'état de crise, deux reviennent souvent, autant chez les intervenants que les chercheurs :
  - l'état de crise est-il permanent ?
  - les crises sont-elles totalement imprévisibles ?
- Pour certains penseurs et analystes, la crise fait partie de la vie de tout corps et organisation. Ses causes sont présentes en permanence et la crise ne serait que la manifestation apparente de l'accumulation-aggravation de ces causes ou des pics d'intensité dans l'évolution d'un corps ou organisation.
- Comme pour les symptômes d'une maladie, il existe des signes avant-coureurs d'une crise. L'apparition et le développement d'une crise serait dû à :
  - l'incapacité de reconnaître et d'interpréter ces signes
  - la faiblesse ou l'inexistence des moyens de corriger la situation.
- D'une manière générale, la domination de visions de court terme empêche de détecter les crises à l'avance.

### EXEMPLES DE SIGNES AVANT-COUREURS :

<b>Tremblement de terre</b>	Période de « silence sismique » précédent généralement un séisme important
<b>Crise pétrolière</b>	Développement du gaz de schiste aux USA, énergies nouvelles, voitures électriques...
<b>Pandémie Covid-19</b>	Formes antérieures du coronavirus

- Selon le fameux adage, « gérer c'est prévoir ». La prévoyance est donc une qualité essentielle de la gestion qui doit se projeter vers le futur à partir des tendances du présent.
- Il existe une discipline, appelée « prospective », qui consiste à analyser les situations présentes en vue de déterminer les tendances d'évolution et d'établir les scénarios possibles à moyen et long terme. Cette discipline est utilisée dans tous les domaines.



- Plus les capacités de prévoyance dans le management et de prospective sont développées, plus la capacité à résister à une crise et à la surmonter sont grandes.

## Pour affronter une crise

- Il faut la connaître parfaitement, du moins au mieux :
- connaître d'abord les causes précises, puis ses effets immédiats et ses conséquences estimées
- la mesurer quantitativement sans négliger les aspects qualitatifs, voire subjectifs (opinion publique) et psychologiques
- la surveiller constamment (veille permanente) car, à l'instar d'une maladie ou d'un incendie, elle peut vite évoluer, s'accélérer et s'aggraver ou encore refluer.
- Cette approche des crises peut varier en fonction de la nature des crises (envergure et potentiel) et de leurs domaines de survenance.
- Les crises économiques présentent l'avantage d'un suivi au moyen de données établies et mesurables : indicateurs de production, ratios financiers, statistiques diverses...
- Ce n'est pas le cas des crises politiques, religieuses ou culturelles dont les formes sont difficilement quantifiables puisqu'elles s'appuient sur des positions, des croyances et des valeurs morales ou esthétiques.
- Cependant, il faut toujours s'efforcer d'équilibrer sa vision de la crise en s'intéressant autant aux données quantitatives (statistiques...) que qualitatives.
- Le monde économique et financier n'est pas étranger à des phénomènes subjectifs. Par exemple, une rumeur financière peut agir sur les cours d'une Bourse !
- La dimension qualitative peut être quantifiée comme dans le cas des sondages d'opinion qui génèrent des statistiques (Ex : 23 % des personnes enquêtées pensent que ...)



**À noter : en situation de crise, l'effet du qualitatif ou du subjectif prend une plus grande importance du fait des situations d'angoisse et des comportements de panique qui peuvent en résulter.**

## Deux énormes changements !

- Les situations de crise existent depuis la nuit des temps et dans tous les domaines. L'histoire de l'humanité nous en donne de nombreux exemples autant au plan économique que militaire, politique, sanitaire, social, écologique, culturel...
- Au plan sanitaire, les épidémies et pandémies remontent loin dans l'histoire. Ex : la peste galénique qui a frappé l'Empire romain entre 165 et 190, la peste de Justinien qui, en 541, a causé environ 25 millions de morts autour de la Méditerranée. Etc.





- Au plan économique, les crises ont également une longue histoire. Ex : l'influence du climat sur les récoltes, accélérant la chute de la civilisation mésopotamienne, l'effondrement du marché des tulipes à Amsterdam en 1637... La grande dépression de 1929 aux USA avec des conséquences mondiales.
- Cependant, deux phénomènes nouveaux d'une ampleur historique inégalée sont venus marquer la période contemporaine en agissant également sur le déroulement des crises.

	CARACTÉRISTIQUES	EFFETS COMMUNICATION
<b>MONDIALISATION GLOBALISATION</b>	Interdépendance des économies et des politiques à des niveaux jamais atteints dans l'histoire. Fin des autarcies. Affaiblissement des États- Nations.	Envergure : Un petit fait isolé et localisé, voire insignifiant, peut devenir énorme et prendre une dimension planétaire
<b>RÉVOLUTION NUMÉRIQUE</b>	Circulation des contenus, (informations images, données...) à très grande vitesse, en temps réel avec des débits et volumes de plus en plus élevés.	Extraterritorialité : Les frontières sont abolies pour l'information et la communication. Leur contrôle est réduit.

- Ces deux phénomènes historiques changent considérablement les modes de gestion ordinaire et de gestion des crises.
- On ne peut les sous-estimer ni surtout les ignorer. On ne doit pas non plus les surestimer dans le sens où les principes fondamentaux de gestion d'une crise demeurent les mêmes.

**Au cœur de ces changements, il faut considérer notamment le poids pris par les réseaux de communication sociale et leur influence grandissante à l'échelle nationale et internationale.**

## L'approche face à la crise

- **PHASE 1** : la reconnaître et « l'accepter ». Le déni d'une crise est sans aucun doute la pire des attitudes.
- **PHASE 2** : la connaître et la mesurer puis l'analyser en repérant ses tendances d'évolution.



- **PHASE 3** : élaborer une stratégie de crise en fonction des résultats de la phase précédente.

**S'il faut aller au plus vite, il faut surtout se méfier de la précipitation qui peut aggraver la crise. importance des valeurs de « sang-froid » et de courage.**

## La stratégie de crise

- À proprement parler, il s'agit bien entendu d'une stratégie de lutte contre la crise.
- Elle comprend d'abord un diagnostic de la crise (causes, caractéristiques, effets présents et prévus...). Phase 2 de l'approche.
- Elle énonce ensuite toutes les mesures et actions à entreprendre ainsi que les étapes (échéances) et les responsabilités (organisation ad hoc). Phase 3 de l'approche.



**Il est nécessaire que cette stratégie de crise soit écrite, même de façon synthétique, pour servir de référence commune à la lutte contre la crise. L'éparpillement des actions est un grand danger.**

- Il est préférable que la stratégie de crise découle de la stratégie ordinaire de l'organisation ou de l'entreprise. Ceux qui disposent d'une stratégie ordinaire sont mieux armés pour affronter une crise.
- Une bonne stratégie ordinaire comprend des dispositifs de prévoyance face à l'éventualité d'une crise ainsi que les mesures d'organisation à prendre dans ce cas (modèle du plan ORSEC dans les catastrophes naturelles).

## Les erreurs fatales

- **Parmi les erreurs d'attitude ou d'action souvent relevées et qui sont liées entre elles, on peut noter les suivantes :**

**CROIRE QUE L'ON PEUT AFFRONTER ET COMBATTRE UNE CRISE  
QUE PAR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION !**

- En situation de crise, la communication joue un rôle stratégique et prend une importance considérable.
- La concentration, l'intensité et la qualité de l'effort de communication deviennent indispensables mais sont insuffisants.





## CROIRE QU'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE CRISE PEUT SE PASSER D'UNE STRATÉGIE DE LUTTE CONTRE LA CRISE !

- La communication de crise n'a de valeur, d'efficacité et de crédibilité que lorsqu'elle accompagne des actions concrètes de lutte contre les causes et les effets de la crise.
- Une stratégie de communication de crise qui n'accompagne pas une stratégie de lutte contre la crise peut même aggraver une crise !

## NE PAS COORDONNER (OU MAL COORDONNER) LA COMMUNICATION DE CRISE AVEC LES ACTIONS ENTREPRISES CONTRE LA CRISE !

- La communication doit toujours aller de paire avec l'action. D'où la nécessité de coordonner les messages avec les mesures concrètes.
- En situation de crise, le temps devient précieux et les décalages entre communication et action peuvent nuire à l'un et à l'autre.

**Ne pas respecter ces principes, c'est prendre le risque soit de parler sans agir, ce qui nous décrédibilise, soit d'agir sans le faire savoir, ce qui peut accroître les effets de panique en situation de crise...**

**Dans la vision d'un film, le décalage entre l'image et le son produit un effet similaire.**

### QUELQUES PRÉCISIONS IMPORTANTES

Si l'on affronte une **crise structurelle ou chronique**, la stratégie globale « ordinaire » doit être elle-même une stratégie de lutte contre la crise.

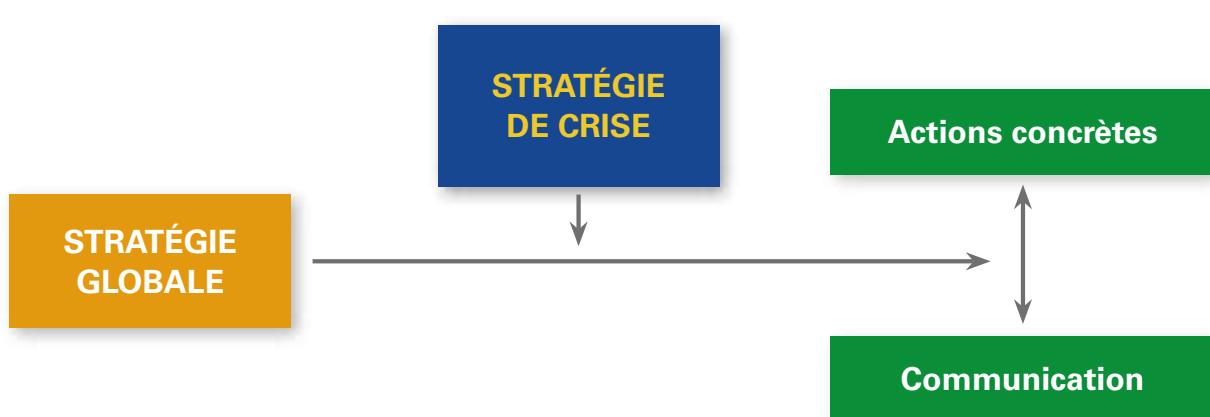
S'il s'agit d'une **crise exceptionnelle ou aigüe**, et dans l'absence d'une stratégie globale « ordinaire », l'élaboration d'une stratégie de crise est envisageable et nécessaire.

La stratégie de communication de crise doit faire partie, **de manière indispensable**, d'une stratégie de lutte contre crise.



## Le schéma directeur vertueux

- Tant du point de vue de la démarche que de l'organisation, affronter une crise nécessite donc de considérer les rapports entre :
  - stratégie globale ordinaire et stratégie de crise
  - communication ordinaire et communication de crise.



- Le point de départ est la stratégie globale « ordinaire » qui va servir de base et de référence à l'élaboration de la stratégie de crise du point de vue des actions et de la communication.
- Si cette stratégie globale a été bien élaborée, elle a prévu des dispositifs de lutte contre d'éventuelles crises. Chaque secteur comprend des risques prévisibles : la sécheresse dans l'agriculture, les mévetes dans le commerce, les épidémies dans la santé, etc.

**En l'absence de stratégie globale, il faut néanmoins élaborer une stratégie de crise.**

**Une stratégie de crise doit comporter des scénarios selon les tendances prévisibles ou possibles d'évolution de la crise.**

**Pour chaque scénario, il faut envisager des plans a et b, voire c !**

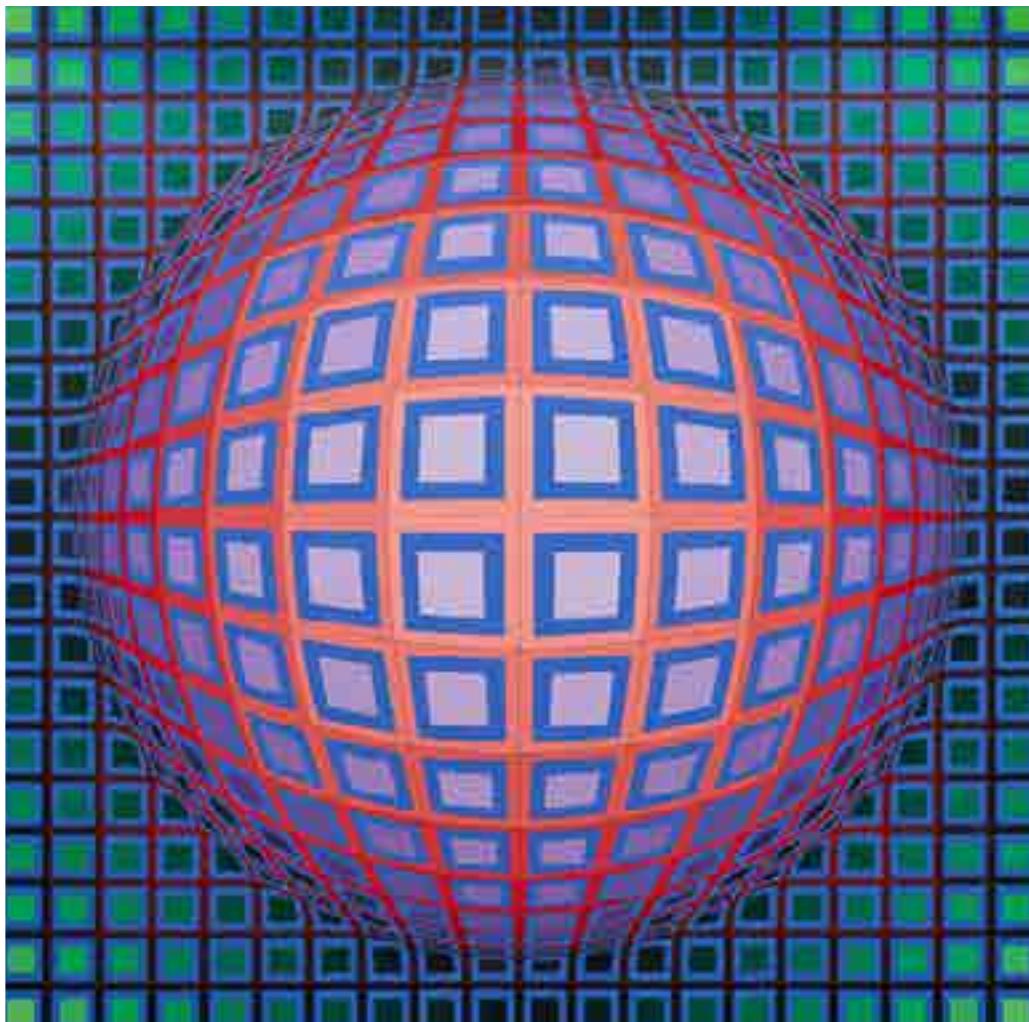
**UN BON JOUEUR D'ÉCHECS EST CELUI QUI JOUE EN PENSANT À L'AVANCE AUX COUPS SUIVANTS.**





# COMMUNICATION DE CRISE

## DÉMARCHES ET MÉTHODES







## Crise, communication et judo

- Parmi les arts martiaux, le judo se distingue par l'utilisation de la force de l'adversaire afin de la retourner contre lui.
- Cela peut parfois servir en communication de crise. Mais, finalement, cela revient à jouer « le jeu de l'adversaire », à le laisser garder l'initiative et à ne faire que réagir.
- On peut retourner des arguments contre un adversaire (modèle du procès en justice) mais, comme nous l'avons vu, on ne peut se passer d'élaborer une stratégie de lutte contre la crise ainsi que la communication qui doit accompagner cette stratégie.



## Rappel de la démarche

- **PHASE 1** : reconnaître et « accepter » la crise. Le déni d'une crise est sans aucun doute la pire des attitudes.
- **PHASE 2** : la connaître et la mesurer puis l'analyser en repérant ses tendances.
- **PHASE 3** : élaborer une stratégie de crise en fonction des résultats de la phase précédente.

## Adversité et adversaires

- La crise est toujours une épreuve difficile et délicate et à ce titre, elle constitue une adversité.
- Cette adversité n'est pas toujours portée par des adversaires. Il peut exister donc des crises sans adversaires.

<b>CRISE « OBJECTIVE»</b>	Résultant d'une évolution macroéconomique, sectorielle ou interne par le seul jeu des lois économiques ou naturelles	On a affaire à une <b>adversité sans adversaires</b> . Ex : catastrophe naturelle, explosion démographique...
<b>CRISE « HOSTILE»</b>	Résultant de l'action volontaire et organisée de parties diverses (concurrents, agitateurs, lobbies...) agissant souvent à couvert et visant à déstabiliser, compromettre, affaiblir...	Dans ce cas, on a affaire à <b>l'adversités adversaires</b> . Ex : diffamation, dénigrement... Les réseaux internet, terrain de prédilection.



## Des approches différentes

- Les causes différentes d'une crise, selon qu'elles soient volontaires ou involontaires, portées ou non par des adversaires, déterminent des approches différentes :

<b>CRISE « OBJECTIVE »</b>	L'approche s'inscrit sur le moyen ou long terme et relève de la stratégie de l'entreprise. On développe les actions prévues avec une communication adaptée.	On peut se passer parfois d'une stratégie de crise puisque notre stratégie « ordinaire » prend en charge l'enjeu.
<b>CRISE « HOSTILE »</b>	Résultant d'attaques sporadiques ou de campagnes de dénigrement. Ces agressions sont souvent intenses mais rarement de moyen ou long terme	Dans ce cas, la stratégie de crise est indispensable, incluant toujours la communication de crise.

## Le cas des crises hostiles

### REMARQUES

- Le développement d'une agression utilise des données et aspects relevant de la crise « objective » pour les grossir, les déformer ou les réinterpréter dans un sens négatif.
- Ainsi, toute crise objective peut être transformée en crise hostile par des adversaires profitant de la situation et de nos faiblesses.
- Ce type d'agression peut se dérouler dans des cadres légaux. Ex : les OPA (offres publiques d'achat) dites hostiles sur des marchés boursiers.

### RISQUES

- Le danger de la précipitation car il faut faire vite et ne pas perdre de temps.



- La panique car l'effet d'une attaque surprise, inattendue, peut générer des réactions confuses et contradictoires.
- L'éparpillement des forces internes et la difficulté conséquente à construire un consensus et à coordonner l'action.

## À éviter surtout !

**S'ENFERMER DANS UNE COMMUNICATION DE RIPOSTE,  
C'EST À DIRE LAISSER L'INITIATIVE À L'ADVERSAIRE  
DANS LE CHOIX DES SUJETS ET DES ARGUMENTS**

- C'est l'effet ping-pong ! Si l'on doit répondre à des accusations ou des calomnies, il faut toujours les intégrer dans un développement de notre propre communication.

**RÉPONDRE AUX AGRESSEURS CONNUS ET INCONNUS  
AU LIEU DE S'ADRESSER AU PUBLIC ET CRÉDIBILISER AINSI  
NOS ADVERSAIRES**

- Les messages doivent être clairement et précisément adressés aux publics concernés et non aux agresseurs. Les arguments doivent être conçus dans cet esprit.

**NIER DES FAITS ÉTABLIS OU VÉRIDIQUES QUE LES AGRESSEURS  
UTILISENT AU LIEU DE COMBATTRE LEUR INTERPRÉTATION**

- Si les agresseurs ont utilisé des faits ou des chiffres réels, c'est cette utilisation que nous devons « démonter » en fournissant des explications de ces faits et données et en montrant que nous ne craignons pas de les assumer.



## Les règles d'or

**GARDER UN TON SEREIN EN TOUTES CIRCONSTANCES.  
LE BUT DES AGRESSEURS EST DE NOUS DESTABILISER  
ET DE NOUS FAIRE PERDRE NOTRE SANG FROID**

- La communication de crise s'appuie pour beaucoup sur la maîtrise de soi et une attitude de raison et de sagesse. Il faut se méfier de notre amour-propre et de nos ressentiments.

**S'ADRESSER AU GRAND PUBLIC MAIS PRIVILÉGIER NOS CŒURS DE CIBLE  
ET CIBLES PÉRIPHÉRIQUES. MONTRER QUE CE SONT EUX QUI NOUS  
INTÉRESSENT AVANT TOUT**

- En cas d'attaque, on n'a pas toujours le temps et les moyens de développer une campagne d'envergure. Il faut se centrer sur les cibles prioritaires, soit les personnes directement concernées.

**ÉVITER LES MESSAGES DÉFENSIFS OU JUSTIFICATIFS.  
SE MONTRER AFFIRMATIF, POSITIF ET TOUJOURS HUMBLE  
ET RÉSERVÉ.**

- Se justifier peut nous faire paraître coupables et donner l'impression que nous sommes avant tout intéressés par nous-mêmes (effet plaidoirie d'avocat). Nous devons montrer que notre première préoccupation est le public et la résolution de la crise.

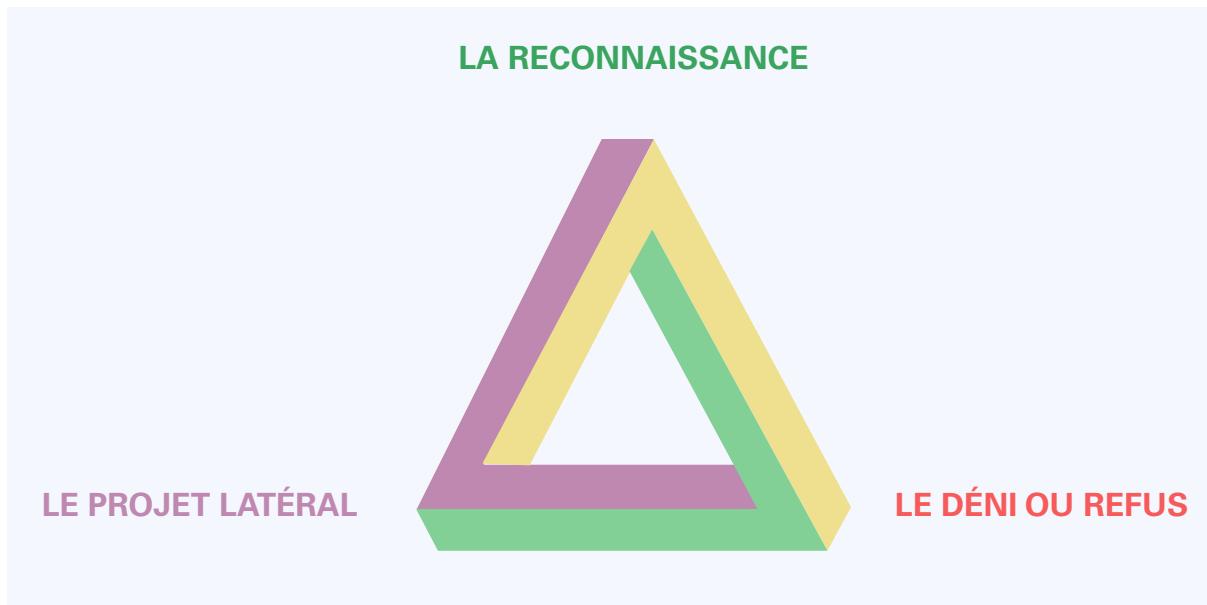
**Ces recommandations soulignent l'importance des messages et argumentaires de communication qui doivent être bien conçus et tenir compte des objectifs et des types de communication.**

**N'oublions pas que nos réactions à une attaque seront certainement utilisées par nos agresseurs. Il faut donc réfléchir auparavant à leurs éventuels contre-arguments.**



## Les 3 positions face à la crise

- On les appelle positions, voies, démarches ou encore attitudes... Ce qui compte, c'est leurs contenus et leurs significations.



### La reconnaissance

- On affronte la crise de manière décidée et déclarée.
- On reconnaît ses responsabilités éventuelles.
- On affirme et on démontre sa volonté d'en sortir.
- On accompagne cette affirmation d'actes concrets.

**Par cette attitude et de la transparence, on désamorce la tension mais pas forcément la crise. la stratégie de crise doit prendre le relais et appuyer la reconnaissance.**

### Le projet latéral

- On évite d'affronter en « bottant le ballon en touche » et en jouant la défense à outrance.
- On met en avant des prétextes et des justificatifs en déplaçant éventuellement la responsabilité sur d'autres.
- On minimise les faits et leurs effets.



- On communique sur des à-côtés réels ou non, éloignés du sujet.
- On attaque des adversaires réels ou non.

## Le déni ou refus

- On ne communique pas : c'est la politique de l'autruche ou de la chaise vide.
- On se mure dans le refus et on attend que l'orage passe...
- On nie carrément les faits ou on les marginalise.
- On agit en silence dans l'espoir de revenir communiquer, une fois le ou les problèmes réglés.

	AVANTAGES	RISQUES
<b>RECONNAISSANCE</b>	Clarté maximale. Image de responsabilité. Position éthique appréciée des publics. Affirmation d'une volonté forte. Crédibilité maximale.	Ne pas savoir ou pouvoir déployer une communication assez étendue, rapide, bien conçue et efficace pour convaincre . Ne pas tenir la position par empressement.
<b>PROJET LATÉRAL</b>	Gain relatif de temps pour mettre en place une véritable stratégie et remédier entre temps aux problèmes les plus visibles. Peut être éventuellement une étape avant la reconnaissance.	Être dépassé rapidement par l'évolution de la crise. Accroître l'adversité en cherchant des prétextes et des "boucs émissaires".
<b>DÉNI OU REFUS</b>	Aucun avantage, du moins à moyen et long terme.	Image de culpabilité, voire de malhonnêteté. Aggravation de la crise. Réactions pires de l'opinion. Attaques redoublées des adversaires. Effet boomerang.

## 1, 2 ou 3 positions ?

- La réalité est toujours plus complexe que les concepts et les théories.
- Il arrive que des entités exposées à une crise pratiquent en même temps, ou à des moments différents, le projet latéral et la reconnaissance.



- D'autres alternent entre projet latéral et déni selon les moments ou les sujets liés à la crise.
- Mais le duo reconnaissance/déni est impossible, en tout cas très dangereux car il donne une image d'indécision et d'affolement.

**Toutes ces combinaisons sont hasardeuses. elles rendent les messages confus, voire suspects auprès des récepteurs. effet de girouette.**

### Un outil simple et efficace

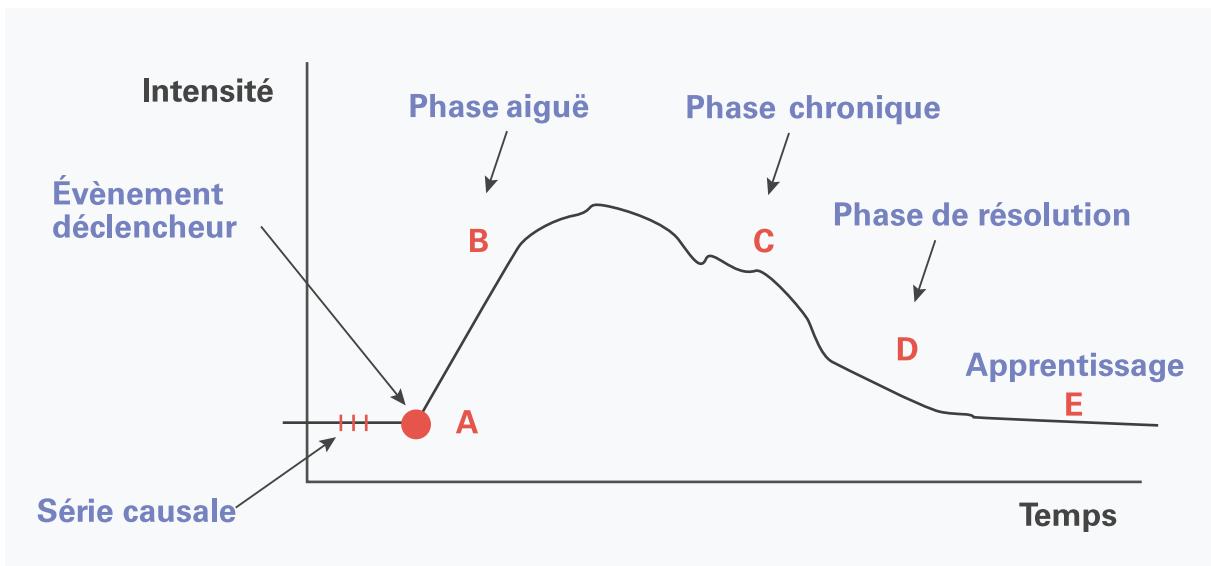
- Il est très utile, autant en temps « normal » qu'en situation de crise.
- C'est le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), soit le tableau des forces, faiblesses, opportunités et menaces.

	POSITIF	NÉGATIF
INTERNE >	FORCES	FAIBLESSES
EXTERNE >	OPPORTUNITÉS	MENACES

- Le SWOT permet de disposer d'une vision d'ensemble d'une entreprise ou d'une organisation. C'est une synthèse qui permet de visualiser une situation.
- Il est actualisé selon une périodicité qui dépend des besoins de suivi d'une organisation et de l'acuité et du rythme d'évolution d'une crise.
- Il existe donc des SWOT ordinaires et des SWOT de crise.

### La courbe de la crise

- C'est un autre outil, indispensable et précieux pour suivre l'évolution d'une crise et aider à situer l'étape où l'on se trouve.
- Il existe de nombreux modèles de cette courbe qui ne diffèrent que sur des aspects secondaires. Leur schéma général et leurs étapes principales sont les mêmes.
- Cette courbe est dite « courbe en chapeau melon » dans la mesure où elle comprend une phase ascendante, un plateau et une phase descendante.



- Aucune crise n'échappe à ce processus. Il faut le connaître et l'intégrer dans l'élaboration de la communication de crise en tant que partie de la stratégie de crise.
- C'est avant tout un instrument de suivi mais elle constitue également un moyen d'anticipation des étapes à venir.
- La partie plateau (B à C) est la plus perturbée et elle comprend des « reliefs » car on passe de la phase aigüe à la phase chronique. La phase descendante (C à D, résolution) est toujours plus longue et plus lente que la phase ascendante (A à B).

## Organisation contre la crise

- Le modèle le plus répandu est celui de la cellule. Mais on doit distinguer la cellule de crise (CC) vouée à l'action de la cellule de communication de crise (CCC).
- **Il existe plusieurs scénarios de relation entre les deux :**
  - la CCC fait partie de la CC ou la CC exerce aussi les missions de communication (dans ce cas, il n'y a pas de CCC)
  - la CCC est séparée de la CC mais dépend d'elle
  - la CCC et la CC sont séparées et dépendent directement du 1er responsable de l'entreprise ou de l'institution.
- D'autres scénarios peuvent exister en fonction de la nature de l'institution, des types de management et de la nature de la crise.
- Quand la fonction communication est bien structurée (en temps « normal »), il n'est pas besoin de créer une cellule. Le responsable de la communication est membre de la CC et il coordonne le travail avec son équipe habituelle.



**Le modèle cellule de crise n'est pas toujours l'idéal. se méfier du mimétisme organisationnel et de la tentation de l'effet d'annonce (qui peut se retourner contre nous).**

**Créer des structures ad hoc (ou spécialement consacrées) comporte un risque de bouleversement de l'organisation habituelle, voire de dilution des responsabilités ou de conflits de prérogatives.**

## Autres remarques importantes

- Il existe d'autres formes d'organisation que la cellule de communication de crise.
- L'une d'elles est la « conférence ouverte de crise ». Elle réunit le staff dirigeant avec les représentants des structures internes et toute compétence nécessaire, quel que soit son niveau hiérarchique (expert...). Elle se réunit périodiquement et à chaque fois que de besoin (y compris éventuellement de nuit ou un jour férié).
- Il faut réfléchir avant tout en termes d'efficacité et de mobilisation des ressources humaines existantes avant d'envisager la structuration.
- Dans les entités de grande dimension avec, par exemple, des structures rattachées (territoriales ou spécialisées) comme dans le cas du Ministère de la Santé, et en cas de crise majeure, telle la Covid 19, la mise en place d'un réseau de communication global est nécessaire.
- Ce réseau est plus important que la forme que peut prendre la structure centrale de communication de crise.

### Cellule centrale de communication de crise ou structure habituelle de communication



**Cellules de communication territoriales  
ou de structures spécialisées rattachée.  
Ou correspondants locaux com.**



- Ce réseau est le support de flux d'information permanents des structures rattachées vers le niveau central et, inversement, du niveau central vers les structures rattachées.
- Des directives, conseils et orientations sont données aux structures rattachées pour organiser des actions de communication communes et harmoniser les messages tout en veillant à les adapter aux contextes locaux.
- La structure centrale peut assister les structures rattachées dans le cas de situations locales difficiles au sein de la crise. Ce réseau permet aussi l'échange d'expériences.

**Dans une crise de dimension nationale et, à plus forte raison, internationale comme une pandémie, le réseau de communication prend une importance cruciale.**

#### ATTENTION !

**CE N'EST PAS PARCE QU'IL EXISTE UNE CELLULE DE COMMUNICATION DE CRISE QUE LES AUTRES STRUCTURES NE DOIVENT PAS PARTICIPER À L'EFFORT DE COMMUNICATION.**

- La cellule ou la structure en charge de la communication de crise élabore la stratégie et la met en œuvre avec la participation de l'ensemble des structures.
- Des campagnes, des actions mais aussi des procédures et des règles de conduite sont adoptées et toute l'organisation doit y adhérer et participer à sa mise en œuvre de façon organisée.
- Dans ce cadre, la cellule de communication diffuse des orientations et procédures, notamment en ce qui concerne les relations avec les médias. Elle élabore également des argumentaires pour les cadres de l'organisation et elle désigne et forme le ou les porte-paroles.

## Relations médias

- Il ne faut pas attendre une crise pour nouer des relations organisées avec les médias et les organiser !
- Les relations médias font partie des relations publiques de l'entreprise ou de l'institution. Elles font l'objet d'un suivi permanent, surtout en situation de crise.



- Il convient d'instaurer une veille média qui ne se limite pas au press-book mais inclut une analyse périodique qui peut être hebdomadaire, au minimum, mensuelle.
- Créer un fichier médias et journalistes avec leurs coordonnées complètes et des observations sur leurs productions. Recourir à des applications informatiques pour gérer ce fichier.
- Repérer les journalistes spécialisés ou écrivant régulièrement sur notre secteur d'activité et engager avec eux des relations plus suivies. Développer la convivialité sans tenter la familiarité.
- Associer le réseau de communication territorial ou autre de notre organisation au travail des relations médias au niveau local. Harmoniser les informations, les arguments et les méthodes.



## Relations aux réseaux

- Les réseaux de communication sociale ont pris une importance considérable dans le monde actuel.
- Du fait de leurs nombreuses dérives, ils sont devenus souvent des « accélérateurs de crise », voire des « créateurs de crise ».
- Leur forte présence et leur grande visibilité font croire qu'ils représentent la totalité de « l'opinion publique », ce qui n'est pas le cas.
- Ils sont de plus en plus manipulés par des lobbies utilisant notamment des trolls en vue d'accroître leur influence.
- Ils expriment cependant en partie des courants d'opinion ou d'idées qu'il faut prendre en compte sans les surestimer.

**En situation de crise notamment, le danger est de s'épuiser dans une communication de riposte avec ces réseaux et de leur consacrer toutes les ressources, l'énergie et le temps disponibles au travail de communication.**

- La réponse systématique aux attaques issus de ces réseaux induit et favorise tous les risques signalés en communication de crise : précipitation, ton justificatif, éparpillement, absence de recul, voire panique...
- Ces attaques utilisent souvent des éléments puisés des médias traditionnels et numériques (journaux électroniques) d'où la nécessité d'un travail permanent de relations médias.





- Il ne faut surtout pas se mettre en position d'attente mais, au contraire, communiquer sans cesse et garder au maximum l'initiative en développant ses propres supports sur Internet (site web, pages sur les réseaux...) et fournir du contenu en permanence sous des formes vivantes et originales.
- Au lieu de communiqués solennels (parfois nécessaires cependant) et d'articles « froids », proposer par exemple des vidéos ou des portraits de professionnels (médecins, infirmières...), voire de malades. Conseils médicaux aussi...

**Les réseaux ne sont pas seulement des « nids de vipères ». ils contiennent aussi des pages professionnelles ou d'opinions qui peuvent servir de vecteurs à notre communication en développant des liens avec ces pages.**

## EN GUISE DE CONCLUSION

**EN COMMUNICATION DE CRISE, L'ESPRIT A PLUS DE VALEUR  
QUE LES MÉTHODES ET LES TECHNIQUES.**

- Connaître et maîtriser les méthodes et techniques de communication est indispensable mais insuffisant si l'on ne possède pas des qualités de détermination, de patience, de confiance en soi et de sang-froid.

**UNE CRISE PEUT ÊTRE UNE OPPORTUNITÉ POUR DÉVELOPPER  
ET AMÉLIORER SA COMMUNICATION.**

- La manière dont nous réagissons à une adversité est observée et peut devenir un élément d'appréciation positive et la base d'un redéploiement de notre communication.  
On « rebondit »...

**« IL FAUT ALLIER AU PESSIMISME DE LA RAISON L'OPTIMISME  
DE LA VOLONTÉ »**

- Cette citation du penseur italien, Antonio Gramsci, peut être une bonne illustration de l'état d'esprit du communicateur dans une situation de crise.

# ANNEXES





## ANNEXE 1

### La Loi de Brandolini

- L'Italien Alberto Brandolini est un programmeur informatique de haut niveau doublé d'un penseur. Son expérience professionnelle lui a permis d'observer de près le monde virtuel et de formuler en 2013 la Loi qui porte son nom :

**«La quantité d'énergie nécessaire pour réfuter du baratin est beaucoup plus importante que celle qui a permis de le créer».**

Le « baratin » est un mot populaire qui désigne tout discours mensonger et trompeur utilisant des procédés de séduction et de fausses nouvelles (ou fake-news). Le baratin est un outil de manipulation utilisé autant dans les relations personnelles que collectives.

Cette pratique qui existe depuis la nuit des temps, a pris une ampleur considérable et une envergure mondiale avec le développement des réseaux de communication sociale.

- La loi de Brandolini est nommée aussi « principe d'asymétrie des idiosyncrasies » car, selon lui, le baratin possède plusieurs avantages : en impact, en rétention mnésique (mémorisation) et en onction (prestige retiré par le producteur de baratin). Voyons ces asymétries de plus près

**L'asymétrie de l'impact** s'explique par le fait que le baratin se présente comme une révélation de choses cachées et donc, un rétablissement de la vérité. Il séduit ainsi et est donc plus facilement relayé par la rumeur, ce qui lui assure une grande diffusion, d'autant que de nos jours, les réseaux internet lui apportent une surface médiatique mondiale et une vitesse de transmission en temps réel.

**L'asymétrie de la rétention mnésique** (capacité à se souvenir d'un message ou d'un fait) peut s'expliquer par le caractère généralement simpliste des messages de baratin. Dénoncer ne demande pas beaucoup d'informations. Il suffit que ces informations soient « à contre-courant des conventions » et suffisamment spectaculaires et séduisantes. C'est un vieux principe énoncé au 17e siècle par le philosophe et scientifique anglais, Francis Bacon : « Calomniez, calomniez, il en restera toujours quelque chose ». C'est aussi le principe de la publicité qui utilise un effet de « matraquage » (densité et répétition) de message simples.



**L'asymétrie de l'onction** qui renvoie au prestige qu'en retirent celui ou ceux qui développent du baratin provient d'un sentiment de puissance, parfois de vengeance, associé à une posture de justicier. Même si ce « justicier », tel Zorro, est souvent masqué (ce que permet par exemple l'anonymat des réseaux internet), on peut supposer que cette auto-valorisation est souvent motivante chez certains individus ou groupes.

- Cependant, la Loi de Brandolini ne vise pas spécialement les réseaux de communication sociale. Elle vise le « baratin », qu'il soit ou non porté par ces réseaux. Une campagne de désinformation peut être aussi menée dans les médias traditionnels (chaînes TV et radio, journaux, etc.).

Les réseaux internet accueillent aussi des pages d'institutions ou d'associations professionnelles, scientifiques ou autres qui ne se livrent pas forcément à la désinformation ou baratin.

Cette loi montre en fait qu'il est bien plus difficile de combattre de fausses informations et interprétations que de les concevoir et de les diffuser. Les trois asymétries se regroupent en une asymétrie globale de l'énergie, plutôt réduite pour le baratin et énorme pour le contre-baratin. Aussi, le dé-samorçage ou dégonflage d'un baratin nécessite une mobilisation considérable d'efforts (et de temps), en tout cas toujours plus importante que pour générer du baratin.

Pour illustrer, on pourrait dire qu'une allumette suffit à déclencher un incendie de forêt quand les moyens de l'éteindre peuvent être immenses. De plus, le temps d'allumer cet incendie prend 2 ou 3 secondes quand l'éteindre peut prendre des semaines dans certains cas.

## QUELLES LEÇONS TIRER DE CETTE LOI ?

- Si l'on doit « réfuter du baratin », c'est à dire lutter contre de fausses nouvelles et rétablir la vérité (ou notre point de vue), cela demande souvent de grands efforts, du temps et des moyens.

Cette mobilisation importante pour contredire ou démentir les propos de sources souvent inconnues peut nous amener à négliger le développement de notre propre communication et à nous écarter de nos objectifs et de nos plans.

On risque ainsi de donner plus de visibilité aux messages hostiles qu'à nos propres messages.



- C'est pourquoi il faut toujours se demander s'il est rentable de répliquer à des attaques qui nous visent, non seulement en terme d'opportunité mais aussi « d'énergie » (efforts, moyens, temps).
- Et si l'on doit accorder plus d'énergie à la riposte qu'au développement de notre propre communication, il est clair que nos « adversaires » auront réussi à paralyser ou amoindrir notre capacité autonome de communication.
- Il faut donc bien réfléchir avant de se lancer dans une riposte. En n'oubliant pas qu'elle peut donner lieu à une contre-attaque...

A. Ferhani



## ANNEXE 2

### Communiquer pendant la crise du coronavirus

par **Paul A. Argenti**

**Dans des situations incertaines évoluant très rapidement, de nombreux leaders se trouvent confrontés à des questions auxquelles ils n'ont même pas de réponses.**

En tant que spécialiste de la communication de crise, je répète souvent à mes étudiants et à mes clients qu'il est impératif de communiquer tôt et souvent avec les parties prenantes clés tout au long d'une crise. Même si vous n'avez pas encore saisi toute l'ampleur du problème, soyez honnêtes et ouverts pour préserver votre crédibilité. Abordez la situation avec empathie. Mettez-vous à la place des différentes parties prenantes pour comprendre leurs craintes. Vous aurez parfois raison et souvent tort, mais faire preuve de la plus grande transparence possible reste la meilleure chose à faire.

#### **Etape 1 : créer une équipe de communication centralisée**

La communication décentralisée est compréhensible et même recommandée au sein des organisations larges et complexes. Mais en cas d'urgence ou dans une situation évoluant rapidement, il est indispensable d'avoir une équipe d'intervention. Avec le coronavirus, c'est une démarche que l'on observe à tous les niveaux : (...) le Dartmouth College et de nombreuses autres universités ont créé des unités opérationnelles ; un district scolaire avec lequel j'ai récemment travaillé a composé une équipe rassemblant le directeur ainsi que tous les chefs d'établissement ; Intel a monté une direction permanente dédiée à la lutte contre la pandémie dans le cadre de son plan de continuité d'activité.

Dans l'idéal, ces équipes doivent être restreintes, composées de cinq à sept personnes au maximum. Vous devez y inclure un membre de l'équipe de direction, un responsable de la communication interne, un cadre des ressources humaines et un expert du domaine concerné. Cette équipe doit :

- 1.** Se rencontrer régulièrement pour suivre de près la situation au gré de ses évolutions.
- 2.** Etre la principale source d'information au sujet de la crise.
- 3.** Fournir des mises à jour régulières aux parties prenantes clés.
- 4.** Etre aussi transparente que possible. Expliquer ce qu'elle sait, ce qu'elle ignore et donner ses sources.
- 5.** S'exprimer succinctement. Les longs messages pom-



peux rédigés par des professionnels de santé ou des avocats ne seront pas lus ou facilement compris.

### **Etape 2 : communiquer avec les collaborateurs**

Les collaborateurs sont les parties prenantes les plus importantes et agissent en tant qu'ambassadeurs de la communauté. S'ils ne sont pas informés et s'ils ne comprennent pas ce qu'il se passe, communiquer en dehors de l'organisation sera plus difficile. L'entreprise doit clarifier la situation auprès des collaborateurs, rassurer et donner de l'espoir pour l'avenir.

Des recherches ont montré que les dirigeants jouaient un rôle particulièrement important dans la diminution des craintes des collaborateurs. Dans l'étude que j'ai réalisée sur la communication de crise après les attentats du 11 septembre, de nombreux salariés ont expliqué à quel point les prises de parole du dirigeant avaient compté pour eux, que ce soit de vive voix, par e-mail, par SMS ou via les réseaux sociaux. Lorsque la crise du coronavirus a frappé la Tuck School of Business, l'équipe de direction s'est provisoirement installée dans un lieu central pour rassurer tout le monde et fournir régulièrement des informations actualités sur la situation.

Pour communiquer avec leurs collaborateurs, les organisations doivent :

- 1.** Publier régulièrement des informations dans un endroit bien visible. Il peut s'agir d'un support physique ou virtuel – e-mail, intranet de l'entreprise, chaîne Slack ou page Facebook.
- 2.** Décrire comment ont été prises les décisions concernant les déplacements, le télétravail, etc.
- 3.** Communiquer au moins autant que d'habitude.
- 4.** Essayer de fournir des informations au moment opportun au lieu d'attendre d'avoir toutes les réponses.

### **Etape 3 : communiquer régulièrement avec les clients**

Etant donné que les entreprises n'ont pas le même accès aux clients qu'aux collaborateurs, et que les contacts sont moins fréquents, elles doivent adopter une autre approche avec ces parties prenantes.

Elles doivent :

- 1.** Se concentrer sur ce qui compte le plus pour les clients. Par exemple, Target a envoyé à ses clients un message de son P-DG détaillant le renforcement des procédures de nettoyage et le recours à du personnel supplémentaire pour les services de collecte et de drive.
- 2.** Fournir de l'aide dans la mesure du possible. JetBlue a été la première compagnie aérienne à renoncer aux frais de modification et d'annulation de billets pour des raisons liées au coronavirus. Cette démarche a fortement soulagé les clients existants et en a attiré de nouveaux. CVS Caremark compte lever les limites de



délivrance de 30 jours pour les ordonnances de médicaments utilisés dans le traitement de maladies chroniques. En revanche, les compagnies d'assurance ne considèrent pas le coronavirus comme une raison valable pour annuler un vol. 3. Faire preuve d'empathie au lieu de chercher à créer des opportunités commerciales. Les entreprises doivent repenser leurs stratégies publicitaires et promotionnelles pour être plus en phase avec le contexte actuel.

Bien entendu, la situation est tout autre si votre organisation se trouve au cœur d'une crise. Pour beaucoup, la gestion de crise de Johnson & Johnson dans l'affaire du Tylenol fait office de référence absolue en la matière. A l'automne 1982, sept personnes sont décédées après avoir pris du Tylenol Extra fort – l'anti-douleur le plus vendu du marché à l'époque. Du cyanure avait été injecté dans des capsules par une personne qui n'a jamais été identifiée. L'entreprise a rappelé plus de 30 millions de flacons de Tylenol et a développé un nouvel emballage sécurisé.

Mais Johnson & Johnson a aussi établi un ensemble de bonnes pratiques pour communiquer en période de crise. Parmi elles : communiquer tôt, souvent et directement avec les consommateurs. Johnson & Johnson a diffusé une alerte nationale pour demander aux gens de ne plus consommer de produits Tylenol. L'entreprise a mis en place un numéro vert pour répondre aux questions et aux inquiétudes des consommateurs. Elle a également organisé des conférences de presse régulières depuis son siège. (...) Beaucoup estiment que ce sont sa transparence et son calme qui ont permis d'enrayer la crise et à l'entreprise de récupérer 95% de part de marché en l'espace de quelques mois – renforçant à terme la réputation de l'organisation.

#### **Etape 4 : rassurer les actionnaires**

(...) *Cette partie concerne le secteur financier et boursier.*

#### **Etape 5 : être proactif auprès des communautés**

Ce qui se passe au sein des organisations avec le coronavirus affecte tout le monde dans les communautés environnantes. Au minimum, les entreprises doivent faire tout leur possible pour s'assurer que leurs actions n'ont pas de répercussions négatives pour les membres de la communauté. Mais vous pouvez aussi voir la crise comme l'occasion de renforcer vos relations avec les communautés locales au sein desquelles vous opérez. Vous pouvez : 1. Fournir des ressources comme des produits nettoyants ou des vivres pour les personnes en quarantaine. 2. Fournir des informations aux médias locaux pour aider à rassurer les communautés, et ainsi renforcer la crédibilité de l'or-



ganisation. 3. Faire preuve de transparence quant à ce qui se passe au sein de l'entreprise au lieu de privilégier le silence radio.

Vous pouvez également communiquer sur les différentes façons dont vous aidez votre communauté locale, nationale ou mondiale en période de crise. Par exemple, comme l'a écrit Lauren A. Smith, co-P-DG du cabinet de conseil FSG, vous pouvez utiliser votre branche philanthropique pour venir en aide aux autres. Le fournisseur de matières premières Cargill, par exemple, qui est implanté dans plus de 50 sites différents et compte plus de 10 000 employés en Chine, a annoncé faire don de 2 millions de yuan à la Croix-Rouge chinoise et a envoyé des centaines de milliers de masques dans les zones infectées.

Face à l'incertitude, les dirigeants doivent aborder la communication du point de vue de leur audience et faire preuve d'empathie plutôt que d'avoir peur de ne pas faire les bons choix. Pour y parvenir, les entreprises doivent communiquer lorsqu'elles ne disposent pas de toutes les informations, divulguer autant d'informations sensibles que possible et veiller à corriger les erreurs sans s'inquiéter des conséquences. Pour reprendre les mots de la championne de tennis Billie Jean King : « Les champions continuent de jouer jusqu'à ce qu'ils y arrivent. »

HARVARD BUSINESS REVIEW. CHRONIQUES D'EXPERTS. 01/04/2020

## ANNEXE 3

### Le plan média de crise

par Didier Heiderich

« Crise : une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène, projetées aussi les unes contre les autres ... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la " une " des informations radiodiffusées, télévisées écrites, sur une longue période. » Patrick Lagadec.

Cette définition nous rappelle à bien des égards qu'une crise peut se transformer en désastre majeur pour une entreprise. Un incident localisé n'impacterà pas forcément l'ensemble d'une institution. En revanche, une catastrophe aura obligatoirement des conséquences lourdes sur la totalité d'une structure.

Il y a plusieurs sortes de crises qui peuvent devenir majeures pour une entreprise, c'est pourquoi il est nécessaire de préparer un plan d'action destiné à gérer ces crises, plan qui devra inclure un volet « communication ».

Si le plan de communication de crise n'est qu'un des composants d'un plan global d'urgence, il est cependant l'un de ceux qui doit être établi selon une infrastructure précise, par les plus hauts responsables habilités à prendre des décisions rapides. Une des clés de la communication de crise est le recueil d'informations valides et ceci avant tous les autres. Etre le premier à posséder les informations vous permettra de devenir la source privilégiée des médias, de faire autorité et d'accroître naturellement votre crédibilité. Vous pourrez ainsi jouer un rôle de premier plan dans le cycle de l'information autour de la crise.

Ceci vous demande d'avoir une organisation qui vous donne la capacité d'évaluer une situation et d'agir à bon escient : votre équipe de crise devra être prête et efficacement entraînée.

#### PLANIFIER

**L'intégration.** Le recueil d'informations et la communication doivent être intégrés à tous les niveaux de votre plan d'urgence. La fluidité du système



« recueil – communication », maîtrisé par la cellule de crise est un facteur clé de réussite. Nous en avons eu l'exemple lors de la tempête de fin 1999 : EDF fournissait directement l'information aux médias, de façon coordonnée depuis le terrain jusqu'à la tête. L'information brute (nombre de foyers reconnectés, planification) venait valoriser l'information « sensitive » traduite par l'effort des hommes sur le terrain. Il est à noter qu'il s'agit d'un rare cas de crise où l'ensemble de la population pouvait vérifier directement la présence des équipes de l'entreprise sur le terrain (assimilation des efforts des agents d'EDF à ceux d'équipes de secours).

**Les cibles.** Le plan de communication doit être établi pour répondre à différentes cibles, sans en oublier aucune :

- Les médias
- Le public, via les médias
- Les autorités et les équipes de communication des autorités
- Votre structure, vos employés, leurs proches (surtout dans le cas où ils sont directement concernés par la crise), à l'image de la NASA lors de la catastrophe de Columbia qui a pris immédiatement en charge les familles des 7 astronautes.
- Enfin, votre environnement (financiers, sous-traitants, partenaires,...).

**Le mode de décision.** La structure décisionnelle, le « workflow » doit être rodé, efficace, pertinent et si possible, ne pas dépendre pour l'essentiel de conseils « image » de dernière minute.

**L'équipe sur le lieu de l'accident.** Chaque site, ou lieu, à risque devrait comporter une équipe entraînée – même sommairement – pour vous fournir de l'information claire et répondre aux médias jusqu'à l'arrivée de l'équipe de communication.

**Communiquez rapidement.** Il est vital qu'un responsable de l'entreprise s'exprime avec les médias dès que possible et projette une image de calme, de clarté, de compétence, mais aussi et avant toute chose, d'empathie pour les victimes. Si possible, il doit démontrer les compétences de l'entreprise en précisant les actions en cours ou à venir dans des délais très brefs : participation aux secours, au nettoyage, à l'enquête, ce qui est une meilleure preuve de transparence que de montrer à la TV des employés en train de se faire briefer avant une interview par les médias !





**Préparez les moyens.** Au delà de la préparation des équipes, vous devez pouvoir agir sans avoir à chercher une imprimante, un standard téléphonique, ordinateurs, connexion Internet, carnet d'adresses, etc. Vous devrez si nécessaire posséder un local spécialisé destiné à votre gestion de crise maintenu en permanence... avec éventuellement une possibilité de repli sur un autre lieu.

**Un lieu pour accueillir les médias.** Dans le cas de catastrophes majeures, comme l'explosion d'une usine ou le crash d'un avion, un centre de presse doit être prêt à l'avance, être suffisamment grand pour accueillir les journalistes et équipé. Plus les journalistes seront dans de bonnes conditions, plus ils seront tentés de réaliser leur travail depuis ce lieu, plus vous serez à la source de l'information.

**Réunissez les informations de base.** Essayez d'obtenir les informations de base, fiables, faciles à interpréter : lieu de l'accident, production, installations touchées... Qui vous permettront de rendre compte aux médias et d'évaluer la situation.

**Evitez les spéculations.** Il est important pour votre crédibilité et afin de démontrer que vous agissez de façon responsable de ne pas tirer des plans sur la comète. Si ces spéculations sont reprises dans les articles de presse, vous risquez de ruiner tous vos efforts de communication.

**Faites-vous assister d'un juriste.** Evitez toute erreur qui pourrait avoir des répercussions lourdes sur le plan juridique tout en vous méfiant des blocages sur le plan médiatique issus de conseils trop éclairés. N'attaquez pas systématiquement vos détracteurs pour éviter de leur donner du crédit et une scène médiatique. Enfin, il faut se méfier des cabinets d'avocats externes qui ont tendance à vous pousser à agir en portant plainte à tout va, y compris contre la presse.

**Evitez de faire de la com pour la com.** Une crise n'est pas un show, certains l'oublient parfois. Seule la rigueur est payante. Rigueur sur votre véritable compassion, que vous devez maîtriser afin de mieux l'exprimer. Rigueur sur les informations que vous fournissez aux médias et vos discours. Rigueur sur votre offensive médiatique de sortie de crise. Rigueur sur la révision de vos différentes publications, notamment sur Internet, qui ne doivent pas vous desservir. Rigueur sur l'arrêt (ou non) de vos spots TV et autres publicités.



**Ne méprisez personne.** N'oubliez pas que la presse locale pèse un poids important dans l'opinion publique, qu'Internet n'est plus un artefact, que des personnes peuvent souffrir, que des liens que vous ne soupçonnez pas existent entre les gens, que dans sous-préfet il y a préfet, que des pompiers peuvent être en train d'éteindre des incendies dont vous pouvez être responsables...

## LES MEDIAS

Internet. Internet pèse de plus en plus lourdement sur l'opinion publique, directement ou tout simplement parce que ce vecteur est devenu une des principales sources d'informations pour les journalistes. Votre site Web – ou un site Web caché – peuvent servir de relais d'information à condition de prendre en compte les différentes cibles. Mais surtout, n'oubliez pas que vos supports sont probablement les moins crédibles surtout si votre organisation est incriminée. Il existe en revanche une multitude d'autres sites qui pourront relayer vos propos et ceci en cascade : il vous faudra choisir les sites « contamineurs » et communiquer vers eux.

**La presse écrite.** À quelques exceptions, elle préfère les mots aux images et par conséquent l'analyse. Elle laisse le temps au lecteur de se forger sa propre opinion car elle lui permet de créer sa propre image de la crise. Le temps de cycle de la presse écrite s'est réduit en raison de la publication des journaux sur Internet, mais elle laisse toujours au lecteur la possibilité de s'approprier l'information selon son rythme. Elle est par conséquent un média important.

**La TV.** Le journal télévisé règne toujours en maître sur l'opinion publique. Ici les mots ont finalement peu d'importance par rapport aux images. Le temps consacré à chaque sujet est très bref, on impose au téléspectateur l'image par laquelle vient la preuve, même s'il s'agit d'une image d'archive. A la télévision, on ne démontre pas, on montre, c'est tout. C'est dire, si en situation de crise vous êtes confrontés à ce média, l'importance de votre capacité réelle d'indignation, de compassion, de sérieux : votre attitude physique indique immédiatement si vos propos sont sincères ou non. (...). Enfin, la télé rend fou : faîtes attention que ceux qui vous entourent (avocats, experts et même de nos jours les agences de com...) ne se laissent pas grisés par ce média si redoutable, vous risqueriez de provoquer des catastrophes médiatiques.

**La radio.** La radio touche fortement la population nomade et reste aux avant-postes de la diffusion de l'information avec des rendez-vous réguliers plus



fréquents que ceux de la télévision ou des journaux. France Info diffuse en permanence de l'information, donne le ton en France aux autres médias, est aux avants postes. Cette radio est donc à privilégier dans votre communication de crise.

**Le mix des médias.** Le circuit classique est simple : la radio alerte le public qui ira voir les images au 20H avant d'aller chercher un complément d'information dans la presse écrite et sur Internet. Votre plan de communication de crise doit impérativement prendre en compte cette complémentarité des médias. Il est également bon de se souvenir dans sa communication de sortie de crise qu'Internet laisse des traces, entre autres sur les moteurs de recherche. A vous de prévoir un référencement / dé-référencement qui mettra fin à la crise.

## POUR FINIR

Il n'y a que deux sortes d'entreprises : celles qui sont en situation de crise et celles qui le seront, c'est pourquoi il est impératif de se préparer à savoir gérer les crises, quelle que soit votre activité. Les conseils si dessus sont malheureusement insuffisants : la com. de crise ne se limitera jamais à une recette. En 2001, immédiatement après la catastrophe d'AZF, Thierry Desmarest, Président de Totalfinaelf, a notamment déclaré :

*« Cette explosion constitue un drame épouvantable. La vision du site ravagé est une vision bouleversante, comme une vision d'horreur. Mes premières pensées vont à toutes les victimes et à leurs familles, ainsi qu'à tous les Toulousains qui ont été frappés par ce drame. Le groupe déploiera tous les moyens possibles pour manifester sa solidarité aux familles des victimes et aux habitants de Toulouse touchés par la catastrophe. »*

*L'explosion a été terrible. A l'heure où nous parlons, le bilan, probablement lourd, ne peut pas être encore établi. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude aux équipes de secours et d'intervention qui se sont immédiatement mobilisées, et avec la plus grande compétence. Nous ne connaissons pas encore les causes de cette explosion. Des enquêtes ont été immédiatement déclenchées et le groupe, parallèlement, a immédiatement nommé une commission d'enquête interne ».*

Tous les ingrédients que nous avons indiqués d'une bonne communication de crise sont contenus dans cette déclaration, mais l'image du groupe pétrolier était préalablement détériorée, ce qui rend inopérant les efforts de com-



munication de Totalfinaelf : la communication de crise doit commencer bien avant que la situation ne se produise. C'est peut-être pourquoi le concept anglo-saxon de « reputation management » qui englobe la communication d'avant crise pourrait être l'option à retenir...

MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE. MARS 2003.



## ANNEXE 4

### Communication de crise : priorité à l'interne

par Didier Heiderich

**Pour réussir votre communication de crise, ne soyez pas obnubilé par les médias et les réseaux sociaux... Pensez à vous tourner vers vos collaborateurs.**

« En situation de crise, l'interne est le dossier le plus sensible et celui que l'on gère le moins bien. » Cette confidence du directeur de la communication d'un grand groupe industriel illustre les difficultés de communiquer en interne en temps de crise. Souvent, les entreprises sont concentrées sur la gestion médiatique au détriment de la communication interne qu'elles estiment parfois moins urgente ou moins prioritaire. Cela est sans doute dû à une peur irrationnelle des médias et à l'imprévisibilité des journalistes. Pourtant, il est essentiel de compter les collaborateurs internes parmi les publics prioritaires.

#### Chaque collaborateur est un porte-parole

En situation de crise, une organisation est fragilisée par les événements. Communiquer en interne revient à la fois à reconnaître l'importance des collaborateurs et de leur rôle dans la résolution de la crise ainsi que dans le processus de reconstruction. Une communication interne de crise réussie peut ainsi permettre de fédérer les collaborateurs au-delà d'une simple information à leur adresse. C'est alors que l'interne devient un bouclier protecteur face à l'adversité.

En effet, dans une époque où toute communication passe sous les fourches caudines de l'opinion, où la confiance envers la parole d'un dirigeant est systématiquement remise en cause, les publics d'une organisation en crise se tourneront vers l'interne comme interlocuteur naturel. Il est important, non seulement que les collaborateurs connaissent le récit de la crise fourni par l'entreprise mais également qu'ils y adhèrent. Et lorsque chaque collaborateur est en capacité et en légitimité d'être porte-parole dans son cercle d'influence et de confiance, la parole de l'entreprise diffusée par le plus grand nombre constitue une solide protection contre les guérillas communicationnelles qui se jouent lors des crises.



Enfin, quelle que soit la nature de la crise, une fois passée la vague médiatique, c'est en interne que se font ressentir les stigmates des événements. Et c'est également aux collaborateurs que revient la charge de réparer les dommages et de reconstruire l'image.(...)

HARVARD BUSINESS REVIEW. CHRONIQUES D'EXPERTS. 10/08/2016





**Au cœur du dispositif de gestion de crise, la communication est l'élément déterminant qui permet, selon sa plus ou moins bonne maîtrise, de surmonter la crise.**

Thierry Libaert. «La communication de crise». Dunod, 2015.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة



مشروع  
«الاستجابة التضامنية  
الأوروبية لجائحة كوفيد-19  
في الجزائر»



متدينين ضد  
كوفيد-19

تابعونا عبر الفايسبوك:

- [/union.europeenne.en.algerie](https://www.facebook.com/msprhdz)
- [/msprhdz](https://www.facebook.com/msprhdz)
- [/UNDPAlgeria](https://www.facebook.com/UNDPAlgeria)
- [الرقم الأخضر : 3030](tel:3030)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة



# الاتصال في سياق الأزمة الصحية

مشروع "الاستجابة التضامنية الأوروبية لجائحة كوفيد - 19 في الجزائر"  
دليل التكوين