

COMMENT DOIT-ON COMMUNIQUER EN SITUATION DE CRISE ?

D. ZERROUNI MUSTAPHA

Docteur d'état en économie, est chargé de cours à la faculté des sciences économiques et de gestion - université d'Alger. Il est enseignant associé à l'I.N.P.S. (Institut National de la Planification et de la Statistique) et à l'U.F.C (Université de la Formation Continue).

LES MOTS CLE :

- ☞ La communication
- ☞ La crise
- ☞ Le risque
- ☞ L'entreprise
- ☞ La dimension qualitative
- ☞ L'incertitude

COMMENT DOIT-ON COMMUNIQUER EN SITUATION DE CRISE ?

Le concept de communication s'explique par une évolution dans la vie et l'organisation des entreprises afin de faire face à leur obligation, de survivre aux crises, de les affronter, de les surmonter et de poursuivre leur développement même en période d'incertitude.

La perception du risque est un phénomène extrêmement complexe. Elle dépend, en effet, d'une multitude de facteurs dont certains sont individuels (croyances, attitudes, jugements...), d'autres, collectifs (échanges, effets de groupe...), de plus, un même risque peut être perçu différemment par différents individus ou par un même individu dans des circonstances différentes.

La communication de crise est un réseau, un processus interactif d'échanges d'informations, d'opinions et de valeurs entre toutes les parties concernées. Elle est constituée d'un ensemble d'analyses, de concepts, de principes et de méthodes de travail s'appliquant de manière spécifique aux situations bien particulières que sont la crise.

En crise, les responsables de l'entreprise doivent se comporter en fonction des valeurs éthiques qui lui sont propres, et envoyer à l'opinion publique un message institutionnel clair sur leur position et leurs choix prioritaires.

الملخص

يمكننا شرح مفهوم الإتصال بالنظر إلى التطور في حياة و تنظيم المؤسسات و هذا من أجل مواجهة التزاماتها، و الصمود أمام الأزمات، ثم مواجهتها، و تجاوزها مع متابعة تطورها حتى في فترة عدم التأكد.

إن الإحساس بالخطر هو ظاهرة معقدة. فهي مرتبطة بعدة عوامل منها شخصية (الإعتقادات، الوضعيات، الأحكام ...) و من جهة أخرى يمكن أن تكون هذه العوامل جماعية (التبادلات، تأثير الجماعة ...) بالإضافة إلى أن نفس الخطر يمكن أن يدرك على أوجه مختلفة من طرف أشخاص مختلفين أو من طرف نفس الشخص و لكن في ظروف مختلفة.

إن الإطلاع عن الأزمة عبارة عن شبكة، و عملية تفاعلية لتبادل المعلومات، و الآراء و القيم بين كل الأجزاء المعنية. فهي متكونة من مجموعة من التحاليل، و المفاهيم، و المبادئ و طرائق العمل التي تطبق بطريقة معينة لوضعيات خاصة و التي تتمثل في الأزمات. عند الأزمة، يجب على مسؤولي المؤسسة أن يتصرفوا حسب قيم أخلاقية خاصة بهم، و أن يقوموا بتبليغ رسالة مؤسسية، واضحة للرأي العام. هذه الرسالة تحمل معلومات تتعلق بوضعيتهم و اختياراتهم الأولوية.

Introduction

Le chef d'entreprise doit être un homme de communication, qui saura convaincre son entourage de l'utilité de décisions, débattre avec lui pour mettre au point les mesures à prendre et leurs modalités d'application.

Le concept de communication s'explique par une évolution dans la vie et l'organisation des entreprises afin de faire face à leur obligation de survivre aux crises, de les affronter, de les surmonter et de poursuivre leur développement même en période d'incertitude.

L'objet de cet article est de présenter une synthèse sur la communication, de préciser les différents éléments qui préviennent les crises, et traiter la communication de crise.

I- La communication :

Exister, c'est être relié, aucun organisme ne peut se développer durablement à l'écart des autres ⁽¹⁾.

Qu'est ce que communiquer ? Au sens large du terme, échanger, faire part, partager avec l'autre, avec d'autres, différents et indifférents, qui peuvent ne pas voir les choses comme on croit qu'ils les voient forcément, qui peuvent avoir d'autres idées, images, convictions, buts, impératifs.

"Il n'existe pas de communication unique mais des communications orientées selon les publics à atteindre et surtout les fonctions à remplir, en relation et coordination avec des finalités, des politiques, des stratégies, selon leur lieu de production et d'échange, leur insertion dans le temps." ⁽²⁾

Les mondes du travail et de la production se trouvent aujourd'hui pareillement infiltrés par l'impératif communicationnel.

Quelle est l'entreprise qui ne doit pas désormais produire ou négocier ses relations, internes et externes, à la satisfaction de ses principaux partenaires ?

Quelle que soit sa taille, sa complexité, son organisation, une entreprise doit créer son image et l'entretenir par un réseau de relations. ⁽³⁾

⁽¹⁾ - Philippe Breton, *L'argumentation dans communication*, Casbah édition, Alger, 1996, P10.

⁽²⁾ - B. Dobiechi, *Communication des entreprises et des organisations*, édition marketing, Ellipses, 1999, P 150

⁽³⁾ - B. Dobiechi, *opcit*, p 250.

De même, les biens et les services qu'elle jette sur le marché ne peuvent y subsister sans l'habillage de la publicité, qui gomme la violence de la production et des relations marchandes, en enrobant l'objet dans le lubrifiant universel de la gentillesse et de l'humour.

Partout où pénètrent les relations marchandes, c'est à dire partout où des clients ont le choix, ce modèle publicitaire tend ainsi à remplacer vaincre par convaincre, et une augmentation économique et technique par un tourbillon de signe entraînent plus sûrement l'adhésion, ou le désir qu'un raisonnement trop sévère.

Ces situations de communication ont en effet pour but d'obtenir d'une personne, d'un public qu'ils adoptent tel comportement ou qu'ils partagent telle opinion.

En situation normale, le but pour l'entreprise est d'attirer l'attention du public, mais en situation de crise, le but est d'informer, rassurer et convaincre ce public.

II- Prévenir les crises :

L'évolution de la société impose une communication performante pour gérer mais également prévenir les crises.

Trois éléments sont d'une importance majeure pour expliquer à quel point les entreprises se préoccupent de plus en plus des situations susceptibles de déboucher sur des crises.⁽¹⁾

21- Le nombre de crises augmente de manière inquiétante : La société industrielle a multiplié les risques technologiques, avec de nouveaux procédés, d'innombrables nouveaux produits, de nouvelles matières premières (qui peuvent être génétiquement modifiées) et des pressions économiques qui ont pu jouer négativement sur les niveaux de sécurité.

Mais la société industrielle n'est bien sûr pas seul en cause. A certains événements qui n'étaient ni des catastrophes, ni des situations à risque majeur, les médias ont donné l'ampleur qui a provoqué le déferlement sans doute à l'origine de la crise.

22- La diversité des crises : chaque entreprise est maintenant confrontée à de nouveaux risques.

- La perte d'image : il existe un fort risque de discrédit du produit, de rupture de stock, d'altération de l'image institutionnelle, de mise en cause des normes et réglementation d'importation.

⁽¹⁾ - Marion Brasseur, *Communiquer en temps de crise*, Revue Française de gestion, N°137- janvier/mars, 2002, p 62.

- Le risque pénal lié aux détériorations de l'environnement.
- L'impact des licenciements, notamment en terme d'images.

• Les problèmes liés à la santé physique et morale du personnel : Le risque technologique majeur et les préoccupations écologiques ont généré de nouvelles peurs sanitaires autour des pôles industriels chimiques et nucléaires. On s'inquiète de l'émergence de maladies en rapport avec la pollution atmosphérique, du développement liées à notre mode de vie et de consommation.

- Les plaintes des actionnaires minoritaires.

23- Les salariés menacés de licenciements, les consommateurs mécontents d'un produit ou le public exigeant le respect de l'environnement vont tous avoir intérêt à maintenir la pression sur l'entreprise.

En situation de crise, le public est demandeur d'informations, il est à la recherche d'explication, de détails, de renseignements. Afin de déterminer les règles à suivre dans la communication de crise, il convient de comprendre comment fonctionne le public soumis à la crise ? comment il la perçoit ? de quelles informations il a besoin ?

III- La communication de crise et les médias :

Il est vrai que les médias aiment les crises et que les entreprises les détestent. En général, les dirigeants pensent que les journalistes recherchent systématiquement le sensationnel, ne peuvent comprendre les problèmes techniques et scientifiques, racontent n'importe quoi, ne vérifient jamais rien. Alors que la presse pense que les entreprises ne disent pas tout ce qu'elles savent ? Lui cachant la vérité.

La couverture médiatique d'un événement va dépendre de sa nature, de son échelle, de sa cause, du moment et du lieu où il se déroule de la qualité des victimes, de la notoriété de l'entreprise en situation de crise.

Les journalistes ont de par leur métier, l'habitude de travailler dans l'urgence, de s'organiser et de décider rapidement, avec une perception aiguë de la notion du temps. Ils sont habitués à l'imprévu qui est leur lot quotidien, par la variété et la soudaineté des faits traités.⁽¹⁾

En situation de crise institutionnelle, certains patrons pensent encore que des pressions directes exercées sur les journalistes et sur les directions de rédactions sont les meilleures contre-attaques, avec celle d'un recours au juge.

⁽¹⁾ - Michel Ogrizek, *La communication de crise*, Presses universitaire de France, 1997, p 310

En situation de crise technologique, l'entreprise se réfugie trop souvent dans des communiqués techniques qui donnent une image technocratique.

La préparation à la médiatisation est devenue indispensable, il faut préparer les responsables de l'entreprise à prendre la parole devant les médias, être une source d'information continue et fiable, établir des relations de confiance avec les journalistes qui écrivent sur son secteur d'activité.

IV- Le public face à la crise :

Un même risque dans une situation donnée est très diversement ressenti par les différents individus ou par un même individu dans des circonstances différentes. Il n'empêche que certains risques sont acceptés et d'autres, apparemment plus faibles, sont fortement rejetés.

Une explication de ce phénomène se trouve dans la distinction entre les dimensions quantitatives et qualitatives du risque. La dimension quantitative est typiquement celle des experts, elle est bien évidemment prise en compte dans la perception qu'un individu a d'un risque. Mais il s'y ajoute une dimension qualitative dans laquelle l'individu prendra en compte le fait que son exposition au risque soit volontaire ou non.⁽¹⁾

Parmi les attributs qualitatifs du risque :

- **L'inconnu** : L'inconnu d'une situation et de ses conséquences amène à anticiper le pire. Une communication inexistante ou défailante provoque une forte inquiétude, une méfiance et l'on peut voir se développer des rumeurs.

Les rumeurs peuvent avoir des conséquences désastreuses pour les marques. Elles affectent pour le moins leur image sur le marché, mais peuvent à terme, être aussi responsable d'une baisse des ventes, voire induire des actions légales de la part de consommateurs qui se croient victimes de leur usage.⁽²⁾

- **L'absence de maîtrise** : on accepte plus facilement les risques inhérents à une activité ou à un comportement que l'on a choisi, que ceux que l'on subit sans avoir le moindre prix, même si le risque est plus grand.

L'événement de départ est constitué d'un certain nombre de données qui vont évoluer dans le temps, des implications non apparentes au départ se manifestent après quelques semaines, l'impact sur l'environnement peut s'avérer en réalité négatif, le bilan humain pourra s'alourdir, se compliquer, voire présenter des aspects angoissants pour le grand public.

⁽¹⁾ د. رضا صاحب أبو حمد آل علي، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص: 245.

⁽²⁾ Daniel Bounoux, *Introduction aux sciences de la communication*, Casbah éditions, Alger, 1999, p 10

• **La gravité du risque :** Elle engendre une réaction sociale exacerbée de la part du public. La gravité du risque se caractérise par l'importance en terme d'ampleur plus de fréquence, l'incertitude importante au niveau des conséquences avec de fortes divergences de points de vue, l'existence d'enjeux économiques importants, avec une forte médiatisation. La gravité potentielle d'un risque peut également engendrer des réactions individuelles et collectives semblables à celles qui se produiraient réellement s'il se réalisait.

V - Communiquer en temps de crise :

Une communication efficace peut prévenir des crises là où une mauvaise communication peut aggraver la situation.

La communication de crise est constituée d'un ensemble d'analyses, de concepts, de principes et de méthodes de travail s'appliquant de manière spécifique aux situations bien particulières que sont les crises. Le champ de la communication de crise ne se limite pas aux quelques heures ou quelques jours de la phase d'éclatement de la crise. Des méthodes permettent, en amont, si elles sont utilisées, d'anticiper, d'alerter, de préparer et parfois de prévenir le pire.

De même, en aval, dans la période dite de "l'après-crise", le recours à des méthodes de communication spécifique est tout indiqué pour éviter la pérennisation de la crise, sa reprise, et la rechute. ⁽¹⁾

En situation de risque, de nombreux échecs de la communication sont dus à la séparation entre l'évaluation et la communication du risque.

Le risque est alors déterminé par les experts et la communication est le transfert d'information de ceux qui produisent la connaissance vers ceux qui la consomment. Nous sommes dans un schéma de communication à sens unique, où la remontée d'information et l'interactivité entre récepteur et émetteur n'ont pas de place. Or, la communication améliore le niveau de compréhension de questions ou actions pertinentes et qu'elle satisfait les personnes impliquées sur le fait qu'elles sont informées correctement.

Fonder la communication sur la perception du risque par les individus plutôt que sur l'évaluation des experts semble être essentiel. Il est nécessaire d'identifier les différentes cibles avant la crise, de manière à procéder à une segmentation qui permettra d'adapter le message des experts à chaque segment. Il faut identifier les différents segments, déterminer leur composition, savoir comment les atteindre, le temps que cela prendra.

⁽¹⁾ Michel Ogrized, *La communication de crise*, opcit, p 230

En crise, les responsables de l'entreprise doivent se comporter en fonction des valeurs éthiques qui lui sont propres, et envoyer à l'opinion publique un message institutionnel clair sur leur position et leurs choix prioritaires.

Trois caractéristiques principales du message doivent être soigneusement choisies : ⁽¹⁾

- **Le ton** : En fonction de la situation, de l'audience et de l'objectif, l'on peut ainsi choisir un ton reflétant la conciliation, l'agressivité, la compréhension, le dynamisme.

- **Le contenu** : Il peut varier suivant que l'on doit communiquer des faits, des opinions, des hypothèses. On ne voudrait communiquer que sur ce que l'on sait de manière certaine.

- **Le récepteur** : Que sait-il de la crise, du produit incriminé, de l'entreprise, de sa capacité à y répondre ?

Il est préférable pour l'organisation d'avoir un seul porte-parole (moyen de faire passer le message). Le choix de ce porte-parole est délicat, l'on étudie trois possibilités : le PDG, un spécialiste de la communication ou un expert du domaine.

Conclusion

Le dirigeant d'une entreprise ne doit pas oublier qu'une communication efficace des informations sur le risque est obligatoire. L'une des plus importantes raisons consiste à aider les individus à décider quels dangers ils doivent accepter, éviter ou réduire.

En situation de crise, il faut décider d'abord et communiquer ensuite ; et être conscient qu'une décision juste, pour qu'elle soit comprise et acceptée, peut imposer une communication difficile et de longue haleine.

Face à un risque, il faut s'interroger sur le risque réel qui est posé et sa nature, sur les objectifs prioritaires de l'entreprise. autrement dit, que peut-on accepter de sacrifier et que veut-on protéger à tout prix ?

⁽¹⁾ Marion Brasseur, *Communiquer en temps de crise*, opcit, p 68

.Bibliographie

- 1- د. رضا صاحب أبو محمد آل علي، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص : 245 - 1
- 2- B. Dobiechi - Communication des entreprises et des organisations
- Edition - marketing - Ellipses - 1996.
- 3- Daniel Bounous - Introduction aux sciences de la
communication - Casbah éditions - Alger - 1999.
- 4- Marion Brasseur - Communiquer en temps de crise - Revue
Française de gestion - N°137 - Janvier/Mars - 2002.
- 5- Michel Ogrizek, La communication de crise - Presses
universitaires de France - 1997.
- 6- Philippe Breton - L'argumentation dans la communication -
Casbah édition - Alger - 1996.