

Le rôle de la communication de crise dans la préservation de l'image de marque d'une Entreprise

دور الاتصال في حالة الأزمة في المحافظة على الصورة الذهنية للمؤسسة

Dr LALAOUI Khaled, Université (ENSJSI) Alger, Algérie

تاريخ التسليم: (2015/01/25)، تاريخ القبول: (2016/04/20)

Le résumé:

La crise constitue une réelle menace pour toute entreprise quelle que soit sa dimension ou encore ses activités. Cette crise peut être financière, organisationnelle, liée à sa production, administrative... A cet effet, toutes les mesures doivent être prise en considération afin d'éviter les crises ou minimiser leur ampleur. Quant à la communication d'entreprise, les responsables de cette fonction doivent s'intéresser et maîtriser la communication de crise comme procédé efficace pour préserver l'image de marque de l'entreprise et éviter tout ce qui peut la nuire ou léser sa réputation (les concurrents, les médias etc.). Ainsi, l'objectif de la communication de crise n'est pas de résoudre la crise, mais de protéger l'image de marque de l'entreprise en temps de crise et jusqu'à sa fin

ملخص

تعتبر كل مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطاتها مهددة بالمرور بأزمة ما (مالية، تنظيمية، إنتاجية، إدارية...)، وعليه كان لا بد أن تؤخذ كل التدابير المناسبة للحيلة دون وقوع الأزمات أو على الأقل التقليل من اتساعها. ولما كان الاتصال المؤسساتي بمثابة الذرع الذي يحمي واجهة أي مؤسسة ويرقى بصورتها، أصبح لا بد على المكلفين بالوظيفة الاتصالية في المؤسسة الاهتمام بالاتصال في حالة أزمة، كونه الطريقة المثلى للحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة من ما يمكن أن يخدشها أو يمس بسمعتها (وسائل إعلامية كانت أم منافسين إلخ). ومنه، ليس الهدف من الاتصال في حالة الأزمة هو حل الأزمة بذاتها، وإنما يهدف إلى حماية والمحافظة على صورة المؤسسة منذ لحظة وقوع الأزمة إلى غاية تلاشيتها نهائياً .

Introduction :

Une entreprise vit dans un environnement en activité constante, elle est en relation avec plusieurs acteurs, tels que : les institutions financières, les pouvoirs publics, les clients, les fournisseurs... et les médias. Son objectif principal est de réaliser des gains (lorsqu'on parle d'une entreprise économique), mais aussi, de préserver la continuité de ses activités, la réalisation de ses projets ou tout simplement sa présence dans le marché. Néanmoins, une crise place l'entreprise dans une situation de tension très importante, elle peut avoir un impact sur son chiffre d'affaires, la défiance envers l'entreprise et ses produits, la motivation des salariés. Indubitablement, l'image de l'entreprise est remise en cause mais cela peut aussi nuire à la survie de celle-ci.

En cas de crise, la pression temporelle s'accroît et place l'entreprise dans une situation d'urgence. En effet, elle doit répondre immédiatement aux demandes d'explications sur les causes et conséquences de l'évènement déclencheur.

Pour apprendre à gérer des situations imprévues, les entreprises devraient dans l'idéal réfléchir quelques instants sur des événements possibles et simuler, en conséquence, des scénarios. Des exercices dont l'objectif est d'arrêter des stratégies de communication précises en cas de "crise".

A ce petit jeu, chaque entreprise, chaque situation implique donc une stratégie différente. Néanmoins, on peut discerner trois grandes stratégies de communication de crise, avec leurs avantages et leurs inconvénients, delà se posera la question centrale suivante : Comment peut-on gérer une communication de crise au sein d'une entreprise ?

I. Notions et concepts Opératoires

Appréhender la communication de crise, c'est tout d'abord définir ce qu'est la crise. Toutefois, tenter de la définir est un exercice complexe car il s'agit d'un phénomène à multiples facettes, perçu différemment selon les époques ou l'appartenance culturelle.

I.1. Définition d'une crise

La crise dépasse le simple accident. Elle est un événement imprévisible et brutal (interne, externe), déstabilisant l'organisation, la production et l'image de l'entreprise. Elle est inhérente à toute forme d'organisation.

I.1.1. Les attributs d'une crise :

Les définitions reconnaissent cinq attributs à la crise :

- L'ampleur ;
- La surprise ;
- L'immédiateté de l'attention requise ou la médiatisation ;

- La nécessité de s'occuper du problème ;
- L'extériorité du contrôle de l'entreprise.

I.1.2. Les différents types de crise :

Certains distinguent les crises selon que leur cause est liée à des facteurs internes de l'entreprise ou au contraire des facteurs externes alors que d'autres classent les crises en fonction de leur durée ; voici quelques exemples de crises :

- Crises sanitaires ; épidémies,
- Crises sociales ; manifestations, grèves
- Crises liées aux rumeurs ;
- Crises accidentelles ; catastrophes naturelles
- Crises liées aux produits ;
- Crises financières.

I.2. Définition d'une communication de crise

La communication de crise est un ensemble de techniques et actions de communication entreprises pour lutter contre les effets négatifs d'une crise sur l'image de l'entreprise concernée ou de ses produits. Elle fait partie de la communication d'entreprise, sous toutes ses formes. Si elle veut être efficace, elle doit s'inscrire dans la stratégie globale de la communication déjà mise en place.

Aussi, la communication de crise n'est pas une discipline indépendante, mais une partie intégrée, une approche spécialisée de la gestion de crise qui inclut des disciplines récentes et parfaitement identifiées à l'image des méthodes d'organisation pointues et de la communication. En cas de crise, il ne faut plus raisonner en terme de jours, ni en heures, mais en minutes. La capacité à résister, conditionnée par le degré de préparation, fera la différence. Sans préparation, l'entreprise ne tient pas le coup et génère en fait ses propres crises. C'est pourquoi il est exigé une maîtrise multisectorielle, à savoir la communication financière, industrielle, sociale, environnementale, commerciale, publicitaire, les relations presse, la communication interne (l'institution, l'entreprise) et externe (partenaires naturels et conjoncturels).

La communication de crise est directement liée à la situation de l'institution concernée par rapport à la catastrophe. Cette catastrophe peut se situer en dehors de l'institution, dans lequel cas, elle devient la victime de la catastrophe. Si, en revanche, elle survient à l'intérieur de l'institution, cette dernière est alors coupable. La communication n'est pas la même que l'institution soit confrontée au premier ou au second

cas, mais elle doit toujours s'attendre à être prise à partie et accusée d'avoir une part de responsabilité.

I.2.1. Evolution de la communication de crise :

- Jusqu'aux années 60, le risque, et notamment le risque industriel, était traité par des systèmes établis et par le biais de spécialistes de l'urgence (pompiers, police...). Les dirigeants d'entreprise géraient les incidents avec autorité et imposaient le silence.

- Dans les années 70, l'accumulation d'accidents graves force à la réflexion ; il faut repenser à la façon dont sont gérés les risques technologiques. La crise demande à ses gestionnaires d'élargir leurs réponses, d'ouvrir l'entreprise à l'extérieur en impliquant les salariés dans le processus de gestion de crise. On passe du mode confidentiel à une stratégie collective.

- A la fin du 20^{ème} siècle, de nombreuses stratégies de communication de crise voient le jour.

- L'année 2005 a vu naître un nouveau concept appelé « Communication sensible ». La communication sensible est la phase juste avant la crise quand on prévoit qu'une crise peut éclater ou juste avant la forte médiatisation d'un incident qui entraîne la naissance de la crise. En allant au devant de la crise et en jouant sur la transparence de l'information, une bonne communication sensible peut permettre d'éviter ou de minimiser la crise.

I.2.2. Les principes et objectifs de la communication de crise :

La communication de crise repose sur quelques principes :

- une contrainte temporelle : la rapidité de réaction ;
- une contrainte d'uniformisation : discours cohérents et compréhensibles ;
- une contrainte d'information : la transparence des faits, l'honnêteté ;
- l'occupation de l'espace médiatique.

Pour les objectifs de la communication de crise, on peut citer :

- Préserver ou modifier son image ;
- Continuer ses activités ;
- Préserver sa rentabilité ;
- Poursuivre sa croissance, son développement.
- Accompagner la résolution matérielle de la crise qui se repose sur des modes opératoires et des outils.

I.2.3. Les bases de la communication de crise :

Les catastrophes naturelles ou technologiques suscitent indéniablement des questions et des commentaires récurrents. Que s'est-il passé ? Quelle

est la première préoccupation ? Qui est responsable (le coupable) et pourquoi (les défaillances techniques) ? Qui va payer et Combien ? Cela s'est-il déjà déroulé auparavant ? Quels changements par rapports aux précédents ? La réponse doit être concise, compréhensible, sans prise de position, ni commentaires prématurés. Elle doit reconnaître les faits avec tous les interlocuteurs pour ne pas que le communicant apparaisse sur la défensive (D'HOOB Jean-Michel, le 14/01/2016, *La communication de crise*, Les Cahiers techniques voir le lien url : <http://64.233.183.104/search?q=cache:sA2TqDWsTZIJ:www.marsh.fr/marshv2/conseils.nsf/d4cd07be33ef6263c1256c0f003218b5/140d427b1f6bcd34c1256c24005136c5/%24FILE/communication%2520de%2520crise.pdf+La+communication+de+crise&hl=fr>).

Extrapolons avec la catastrophe de Bab El Oued. Il fallait dire : « Il s'agit d'une accumulation de fortes précipitations exceptionnelles qui ont atteint 210 mm en 48 heures. Celles-ci ont été accentuées par la configuration géographique, les caractéristiques urbanistiques de Bab El Oued et l'obstruction des canaux d'évacuation des eaux pluviales. A Bab El Oued, la puissance et la vitesse de cette crue ont emporté tout ce qui se trouvait sur leur passage (Entretien avec MENDJEKANE Mohand-Amokrane, responsable à la sous-direction des risques majeurs de la Protection civile, *Le Matin*, 29 novembre 2001). Les eaux se sont engouffrées dans le collecteur d'eau d'oued M'kacel, dans la zone de Frais Vallon et ont creusé un trou sur le bord de ce dernier. Le terrain s'est effondré peu après. Puis les eaux se sont engouffrées par le trou dans le collecteur, ce qui a créé un siphon similaire à celui d'un mouvement de tourbillon lorsqu'on vide un lavabo. Il reste un cratère de plus de 10 m de diamètre qui est tout à fait circulaire. Au fond de ce cratère, il y a le collecteur d'eau qui est aujourd'hui envasé. L'ensemble des sols a été déboisé, ce qui fait que plus rien ne retenait la terre. En présence d'un déluge, l'eau amène des quantités phénoménales de terre sur l'axe de Triolet jusqu'à la mer. » (Explications de Dominique Laplace).

Deuxième chose à garder en tête : les premières préoccupations déclarées doivent *toujours* aller vers les victimes directes (attentats, accident) et celles subissant de grosses pertes. Relevons que ces préoccupations déclarées ne sont pas forcément les préoccupations réelles. En cas de catastrophes technologiques, en effet, la première question que se posent les preneurs de décision n'est pas « combien y a-t-il de victimes ? » mais plutôt « s'agit-il d'un accident ou d'un attentat ? ». Afin de garantir la

cohérence de la réponse, une temporisation peut se révéler nécessaire. Temporisation ne signifie pas le silence radio. La temporisation est de l'ordre de la demi-heure, après l'afflux des premières questions des médias. Le silence est propice à toutes les supputations et aux pires critiques ainsi que l'a démontré le black out ayant frappé une grande partie du pays en 2004. Si cette coupure spectaculaire de courant (énergie électrique) a été traitée par le silence en Algérie, une autre expérience met en lumière les avantages de la communication par la reconnaissance. Fin 1999, la double tempête qui sévit en France a détruit une partie du réseau électrique, démontrant au passage la rareté des lignes enterrées. Répondant aux critiques qui lui ont été adressées, EDF (Electricité De France) a mis en place une stratégie de proximité. Les médias étaient invités à filmer des lignards remontant les lignes sous des conditions atmosphériques très mauvaises. Tous les acteurs possibles ont été mobilisés, qu'ils soient en retraite ou d'une compagnie étrangère. EDF n'a pas fait de grosse communication, ni de promesse, mais a fait se succéder des petites actions, tout en diffusant des conseils à la radio ou à la télévision. Finalement, EDF est devenue l'entreprise préférée des Français (LIBAERT Thierry, 2007, p. 132).

1.2.4. Les personnes habilitées à communiquer en cas de crise :

Les personnes habilitées à communiquer dans ce type situation sont celles capables de maîtriser l'ensemble des secteurs impliqués. L'absence régulière de ces personnes est due à un manque de préparation. Ainsi constate-t-on en amont un déficit de politiques prédéterminées, une mauvaise préparation et une méconnaissance des véritables relais d'opinion. Par exemple, dans les heures qui ont suivi l'accident de Skikda en janvier 2004, un responsable non identifié de la sécurité du site a incriminé une «chaudière défectueuse». Loin de convaincre les spécialistes, cette version a été contredite par d'autres versions. Ainsi, interrogé par la presse américaine, l'ambassadeur algérien aux Etats-Unis, Idriss Jazairy, a-t-il affirmé que les premiers éléments de l'enquête penchaient en faveur d'une fuite de gazoduc. Cela signifie que les personnes habilitées à communiquer en cas de crise sont absentes, dans un secteur aussi sensible que celui-ci.

En amont, le résultat est une mauvaise appréciation et une compréhension partielle de la situation, une incapacité à agir, des réflexes non appropriés, des lacunes dans la construction du discours et un positionnement versatile. Parmi les personnes indispensables dans la cellule de communication de crise citons les psychosociologues. Leur

connaissance de la société, de ses repères culturels et religieux est donc indispensable. Leur rôle est capital dans la mesure où une catastrophe naturelle ou technologique crée un vent de panique qu'il est impératif de contenir pour prévenir l'aggravation de la situation. A titre d'exemple, certains experts ont préconisé l'usage de bassins de rétention à la place - ou en plus- des tuyaux enterrés. La raison vient du fait que les aménagements visibles de l'extérieur sont à même de rassurer les populations. Les bassins sont visibles et sécurisants. La catastrophe naturelle a souvent pour conséquence la rupture brutale de la communication (coupure d'électricité, téléphones coupés, routes barrées...). Or, le premier objectif ou la première mission de la communication de crise est la détermination des besoins de secours les plus pressants. Vient ensuite la nécessité de rassurer la population dont la panique est porteuse de dommages supplémentaires (VILLEVIELLE Adelin, 1997, p. 99.). Le but est d'expliquer, convaincre, motiver, peser sur l'opinion, continuer à exister dans un environnement généralement hostile et focalisé sur la crise.

I.2.5. Les canaux de la communication de la crise :

Le recours à des agences de communication est-il une solution ? La compréhension et l'analyse de la crise diffèrent selon l'acteur. Il est évident qu'à la suite d'un séisme, les forces de sécurité n'auront pas la même lecture que le secteur sanitaire. Les premiers se déploieront pour dissuader et réprimer les délinquants qui ne manquent pas de tirer profit du désordre régnant, tandis que le second s'attellera à mobiliser le plus de volontaires et de médicaments possibles pour prodiguer les soins d'urgence. En terme de communication, les uns auront plutôt un discours autoritaire et menaçant, les autres un discours mobilisateur (dons) et rassurant (épidémies). Les situations de crise suscitent d'énormes besoins en communication, en information et en conseils. Ce type de problème peut trouver une solution partielle dans la création d'un site Internet ou l'actualisation d'un site déjà existant. Car «créer un site, c'est plus facile et ça coûte moins cher qu'un numéro vert». Le site permet de régir très rapidement, de publier sa version des faits, de faire son état des lieux et de démentir les rumeurs et les autres informations. Un forum, une base de données permettent de répondre aux principales questions posées. L'efficacité de ces sites est d'autant plus grande que les médias traditionnels vont en partie y chercher leurs informations. L'autre moyen essentiel relève des téléphones portables. Grâce aux relais satellites, la

communication n'est pas interrompue entre les personnes, qu'il s'agisse de professionnels entre eux ou entre les autorités et les sinistrés.

I.3. Les étapes de la crise

D'après les analyses de B.Robert et D.Verpeaux (1991), la crise se déroule en 4 phases :

I.3.1. La phase préliminaire :

Où les premiers signaux d'alerte peuvent détectés. Ces premiers signaux peuvent être des plaintes, un BMS (Bulletin Météo Spécial) un accident chez un concurrent voir un fournisseur (THIERRY Libaert, 2010, p. 15)

I.3.2. La phase ambigüe :

Durant cette phase, il est essentiel d'avoir un suivi presse pour savoir comment réagir aux propos des médias. Il convient d'opérer un travail de rapprochement entre les informations, les acteurs et la surcharge de médiatique pour garder une vision globale de la situation fournisseur (THIERRY Libaert, 2010, p. 16).

I.3.3. La phase chronique :

Lors de cette phase, les médias se focalisent sur le sujet de la crise. La durée du traitement médiatique dépend alors des autres sujets d'actualité pouvant détourner l'attention des médias fournisseur.

I.3.4. La phase de cicatrisation:

Le cycle de vie de la crise s'achève. On constate alors une atténuation de la crise ainsi qu'une chute progressive de l'attention des médias. Cette phase ne doit pas être négligée. En effet, les entreprises doivent maintenir leur vigilance et maintenir une relation privilégiée avec la presse (THIERRY Libaert, 2010, p. 14).

II. La communication lors d'une crise

II.1. Plan d'actions de la communication de crise

Il fait partie intégrante du plan de secours (procédures et renseignements) qui doit permettre à l'institution de fonctionner malgré la crise. Ce plan doit déterminer qui fournit le fond de la communication (le message), qui le transmet, à qui et par quels moyens. La cellule de crise doit impérativement comprendre deux pôles. Logistique, le premier doit assurer les actions concrètes et les moyens à déployer sur le terrain du sinistre. Quant au pôle de communication, il doit centraliser les informations en axant sur les éléments factuels (l'appareil mis en cause, ses caractéristiques, son ancienneté, son état d'entretien, circonstances, dégâts, sauvetage) et les éléments administratifs (réglementation, historique...). Pour être efficace, la cellule a donc besoin de tous les moyens de réception des informations (documentation, accès par

informatique aux réseaux Intranet et Internet, moyens audiovisuels permettant d'être à l'écoute des informations, de les enregistrer).

II.1.1. En amont :

A l'instar de la négociation, la communication de crise se gagne ou se perd dans la phase de préparation. Aussi la formation et la capacité d'anticipation qui en découlent sont-elles des éléments clés. Ceux qui communiqueront devront avoir suivi une formation technique renouvelée périodiquement et testée en vraie grandeur par une simulation suivie d'une analyse critique sans indulgence. La haute hiérarchie est concernée par cette formation, car elle donne l'exemple (Cabinet Arjuna, *Gestion de crises*, 22/02/2016, consulté sur : <http://www.arjuna.fr/>). En gros, cette formation vise essentiellement à accroître le pouvoir d'anticipation qui consiste à identifier les crises possibles, déterminer les acteurs et les attentes de la crise potentielle, préparer les informations clés, se familiariser avec les médias et s'entraîner à la prise de parole dans l'urgence.

II.1.2. En aval :

L'analyse post-crise est un sujet tabou qu'il est impératif de casser. Elle commence par faire le bilan immédiat de la crise (points forts, points faibles). Elle se poursuit par la mise en place des mesures correctives, en approfondissant les schémas de réponse et en améliorant le travail d'équipe. Elle se conclut par la rédaction d'un mémoire destiné à la gestion des crises futures. L'une des premières leçons à retenir des inondations de Bab El Oued concernait les conséquences du déboisement. Or, le conservateur des forêts au niveau de la wilaya d'Alger a été contacté par le wali, pour expertiser la zone sinistrée sur le versant Nord-Est. Dans certaines régions, le taux de boisement n'atteint pas 0,5 %, selon Khelifa, directeur de la mise en valeur des terres à la Direction générale des forêts. Chabane Cheriet, conservateur des forêts de la wilaya d'Alger (directeur des forêts et de la ceinture verte) affirme que «si la forêt de Baïnem n'avait pas existé, les communes se situant à son aval auraient complètement disparu» (Yasmina F., *Il n'y avait plus d'arbres pour retenir la terre*, Le Matin, 29 novembre 2001). En terme de solution, Dominique Laplace, un des experts de l'équipe de la Marseillaise des eaux, a proposé de construire un bassin à rétention à Triolet pour retenir l'eau et des exutoires en sous-sol vers la mer pour éviter que le boulevard Abderrahmane-Mira soit noyé, à l'avenir (Entretien avec LAPLACE Dominique, *Le Matin*, 29 novembre 2001). Auparavant, il faut exproprier les gens qui habitent les sites les plus

vulnérables, puis réglementer et contrôler la construction de ceux qui bénéficient du permis de construire. Les solutions d'ordre technique passent par la création d'une carte nationale des risques de catastrophes naturelles par wilaya, d'une structure nationale de gestion des catastrophes et d'un mécanisme l'alerte de la population en fonction des prévisions météorologiques. A titre d'exemple, Météo-France établit des cotes d'alerte selon le niveau de gravité des prévisions.

En abordant le problème dans sa globalité, certains observateurs privilégient l'application de réformes structurelles. En premier lieu se trouve la nécessité de démocratiser la prise de décision en la décentralisant. En d'autres termes, elle doit se déplacer du ministère de l'intérieur vers les collectivités locales, à travers une codification juridique fixant les prérogatives de la collectivité locale mais également ses moyens (ressources économiques). «Les récentes catastrophes (dont la tempête de neige dans le massif de Collo) ont révélé que, pratiquement privés de ressources et moyens pour lutter contre, les maires attendent toujours les consignes d'Alger pour agir» (Entretien avec AZZOUZ Nordine, journaliste au Quotidien d'Oran).

II.1.3. En temps réel :

Pendant la crise, le discours tient en trois idées essentielles : organiser, rassurer, et mettre en garde (GOMEZ Gérard & Jean-Clément Cabrol, la communication de crise, le 04/05/2016, consulté sur : <http://www.msf.fr/site/actu.nsf/complements/algerie280503c2?OpenDocument&loc=>).

Les catastrophes naturelles et les intempéries ont mis en avant l'importance de la mobilisation spontanée de la population venant porter secours (pelles et pioches à la main) et assistance aux plus démunis (couvertures, vêtements, nourriture). Les moments de crise ressuscitent les traditionnelles formes de solidarités communautaires (quartier, houma, dechra, etc.), dans un contexte général où l'improvisation remplace les actions rationnelles et planifiées. Il en ressort une déperdition dans les efforts consentis, une mauvaise répartition des aides apportées et parfois même des entraves dues à un trop plein de bonne volonté. Rassurer et mettre en garde son également deux fonctions essentielles. Après un séisme meurtrier, les craintes d'épidémies sont exprimées par le public et les médias. Rassurer est donc essentiel pour empêcher la panique et atténuer les inquiétudes déjà grandes au moment où les répliques se font encore sentir. Pourquoi ne pas alors expliquer que des études de l'Organisation Panaméricaine de la Santé ont démontré que

les épidémies de maladies transmissibles sont relativement rares après un désastre à impact rapide comme un tremblement de terre? Ainsi ces risques n'existent-ils que quand le séisme est suivi d'importants déplacements de population dans les conditions précaires connues. En revanche, en cas d'inondations, les maladies sont plus facilement transmises. Il est donc recommandé de renforcer la surveillance et l'alerte de certaines maladies à potentiel épidémique (c'est-à-dire présentant le risque de développer une épidémie), déjà présentes (le choléra). En 1999, cette mesure a permis d'éviter que le choléra ne se propage dans des régions indiennes affectées et touchées par de graves d'inondations.

II.2. Les stratégies de la communication de crise

En situation de crise, quelles sont les stratégies possibles ? Face à la crise, l'institution a le choix entre la reconnaissance, l'évitement et le déni, auxquels s'ajoute une palette multiple de nuances susceptible d'atténuer sa responsabilité. Le choix d'une position résulte d'un calcul rationnel des retombées attendues d'un type de discours, mais dépend également de la maîtrise des contraintes internes (état des relations entre les différentes structures et responsables de l'institution) et de la capacité de désigner les responsables sinon le bouc émissaire (LIBAERT Thierry, Communication de crise : le choix des messages, le 25/02/2016, consulté sur :

<http://72.14.203.104/search?q=cache:TPyjpSnnngCYJ:www.planetema.net/~ademontmarin/La%2520communication%2520de%2520crise.ppt+Thierry+Libaert,+%C2%ABCommunication+de+crise+le+choix+des+messages&hl=fr&gl=fr&ct=clnk&cd=9>). A titre d'exemple, lors des inondations de Bab El Oued en novembre 2001, ce sont les occupants d'habitations précaires qui ont été mis en cause. En mai 2003, la malhonnêteté des entrepreneurs a été désignée comme la cause essentielle du nombre important de victimes. Dans les deux cas, le rôle des services publics de contrôle a été minimisé. Globalement, il apparaît que, quantitativement, la stratégie de la minimisation est dominante, bien que son efficacité soit contestée.

II.2.1. La reconnaissance :

La plus efficace et pourtant la moins utilisée des stratégies. L'institution reconnaît sa responsabilité en se basant sur la théorie des jeux, en calculant les gains (tentative de désamorcer le conflit, acquisition de circonstances atténuantes, amélioration de l'image) et les pertes (prolongement de la crise, investigation judiciaire ou médiatique). Dans cette stratégie, si la presse dévoile la crise en devançant l'entreprise, c'est

que la communication de celle-ci est mauvaise et que la crise ne lui appartient déjà plus. Pour mener l'opération, l'entreprise doit donc aller vite et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par rapport à la crise (HEIDERICH Didier, *La communication de crise: Les trois stratégies possibles*, téléchargé le 28/02/2016, consulté sur : <http://management.journaldunet.com/dossiers/050167crise/strategies.shtml>). La reconnaissance peut jouer sur deux registres. Le premier est l'amalgame et consiste à élargir le cercle des responsables en universalisant la culpabilité ou en l'assimilant à la fatalité. Le second registre permet de dissocier l'institution des hommes, en recourant à la stratégie bien connue du fusible. Les deux permettent de dire : responsable mais pas coupable. La solution du fusible avait été choisie par Elf dans le cadre du licenciement de Loïc le Floc Prigent, son PDG. Faisant appel à la fatalité, le séisme de 2003 a suscité des commentaires de type : «On ne peut pas contrôler tous les chantiers de la capitale» ou «on ne peut rien contre les tremblements de terre». Quant à l'amalgame qui consiste à disculper l'institution et à accuser des personnes non identifiées, relevons que les services de la sûreté nationale ont affirmé que le bulletin spécial des services météorologiques a été transmis à temps aux autorités mais n'a pas été pris en compte. Pourtant, affirment des experts en la matière dont un spécialiste algérien en risques majeurs, le décret de 1985 portant sur l'organisation du plan ORSEC existe bel et bien mais il a été, depuis, mis dans un tiroir. Il ne fait aucun doute que le bilan aurait été moins lourd si le plan ORSEC avait été déclenché à temps. Si la population avait été prévenue, les étages inférieurs auraient été évacués et les routes coupées. La reconnaissance est une stratégie porteuse de gains si:

Elle est accompagnée de mesures explicatives, prouvant la bonne foi de l'aveu : pour Bab El Oued, la sûreté nationale a affirmé que les premières interventions de la Protection civile ont eu lieu à 2 h du matin, dans la nuit de vendredi à samedi, et ce, à la suite des appels des citoyens et non sur application d'une mesure d'évacuation.

Elle est rapide : penser qu'il est préférable de résoudre la crise avant de communiquer est contre-productif et attise la suspicion: en novembre 1998, un incident de niveau 0 sur l'échelle des incidents nucléaires est survenu à la centrale nucléaire de Golfech. Le communiqué de presse étant tombé 4 heures après l'incident, les médias ont accusé les responsables d'avoir voulu le cacher.

Elle est cohérente: on ne peut pas nier puis reconnaître sa responsabilité : la sûreté nationale n'a pas changé sa version des faits, affirmant que le déclenchement du plan ORSEC n'est pas de son ressort, mais celui du premier responsable de la wilaya. Il implique également l'Agence nationale des ressources hydriques (ANRH), les services de l'hydraulique, chargée de superviser le niveau de l'eau et d'alerter les autorités.

Les conséquences sont tirées et exploitées : quelques exemples : en 2004, après l'accusation de fournir de l'eau du robinet, qui de surcroît présenterait un taux de bromure élevé, Coca-Cola suspend la commercialisation de sa nouvelle eau minérale. A la sortie en juin 2004 en France du film de Morgan Spurlock "Super size me" dirigé contre le groupe américain, Mc Donald's a répondu à l'attaque en intégrant une nouvelle gamme de produits dans sa carte au lieu de répondre à la provocation. En plus des nouveaux menus, la communication a intégré le parrainage d'athlètes présents aux Jeux olympiques grecs.

II.2.2. Le projet latéral :

La pensée latérale consiste à déplacer le point de vue du problème afin de l'aborder sous un angle nouveau. Elle doit impérativement s'appuyer sur des éléments tangibles. Dans le cas contraire, son utilisation peut s'avérer bien plus dangereuse que la crise elle-même. Dans la communication de crise, le projet latéral prend 4 aspects :

- Déplacer le débat : focaliser l'attention du public sur une opération de diversion pour mettre en avant les atouts de l'institution et changer l'image ternie par la crise.

- Contre-attaquer par la rhétorique du complot : présentée par Aristote, cette stratégie consiste à transformer les indices de culpabilité en preuve d'innocence, à détourner les attaques par des suggestions de type «cherchez à qui profite le crime» et enfin à se transformer en victime. Pour Boumerdès, la lenteur des secours a-t-elle été assimilée aux rivalités entre différentes administrations pour la direction des 185 camps officiels. Des luttes d'influence et de leadership ont eu lieu entre les administrateurs nommés par le président et ceux délégués par les wilayas et par les APC, d'une part, les associations d'Etat et les associations indépendantes, d'autre part. Des rivalités exacerbées par la campagne présidentielle officieusement commencée. A Bordj-el-Bahri, l'APC a interdit à ses employés de collaborer avec l'administrateur (nommé par le Président). A Bir-Khadem, un quartier d'Alger, le Croissant-Rouge local mené par un militant FLN a tenté un putsch contre

les scouts musulmans qui travaillent sous l'étendard RND (l'autre parti au gouvernement): «S'ils veulent être les seuls à faire le bien, nous leur mettrons des bâtons dans les roues» (AUBENAS Florence, 2003, Libération).

- Accuser et détourner l'attention sur une tierce partie qui doit, de préférence, être plus forte que la partie mise en cause et non plus faible. Les critiques qui ont fusé à propos de la gestion du dernier tremblement de terre par les responsables politiques au plus haut niveau ont été assimilées à une campagne de presse mue par des considérations politiciennes et politiques, liées à l'élection présidentielle et à ses enjeux. Ce tragique événement a également donné lieu à des échanges d'accusations relatives à la non intervention des forces militaires. Celles-ci se sont justifiées en indiquant que l'autorité hiérarchique ne lui en avait pas donné l'ordre. A l'époque, l'autorité était tiraillée entre le ministère de l'intérieur et celui de la défense. Dans la même logique, M. Mendjekane, responsable à la sous-direction des risques majeurs de la Protection civile, a relevé que les opérations de simulations sont effectuées dans son service mais ne sont pas généralisées où le risque est fréquent. Pis, a-t-il dénoncé, le travail préalable aux simulations des spécialistes n'est pas accompli, obligeant les services de la protection civile à palier au manque. «A présent dans le cadre du plan ORSEC, nous gérons sur le terrain des modules qui ne sont pas de notre ressort. Nous préparons également la cartographie nationale des risques qui permettra de renseigner les responsables à tous les niveaux sur les catastrophes survenues et les risques potentiels inhérents à chaque wilaya». Relevons, cependant, que l'auto-désresponsabilisation a ses limites. Rappelons, en effet, que l'article 9 du plan ORSEC stipule que «le service de la protection civile, territorialement compétent, assume le contrôle permanent du dispositif de prévention des risques dans ses aspects et effets liés à la mise en œuvre des dispositions du décret n° 85-231 du 25 août 1985 susvisé».

- Prétendre avoir évité le pire en comparant la crise avec une autre catastrophe potentielle pire. Minimiser les effets de la crise peut être efficace à condition d'être le seul à disposer des données. C'est la formule choisie lors de la canicule de l'été 2003 par le gouvernement français qui a finalement discrédité par les statistiques fournies par les Pompes funèbres. L'autre exemple concerne la marée noire de l'Olympic Bravery le 24 janvier 1976 au large des côtes d'Ouessant fut ainsi présentée positivement puisque l'essentiel du pétrole fut confiné dans les caves du

navire. Pour le cas de l'Algérie, il s'agirait de dire que, finalement, la catastrophe de Boumerdès a fait moins de victimes que celle d'El Asnam.

II.2.3. Le refus (ou le déni) :

Il s'agit d'affirmer qu'il n'y a pas de crise ou de refuser d'admettre sa responsabilité et de communiquer en expliquant cette position. Cette stratégie s'articule autour de 5 axes :

a)- *Le déni* : réfuter les accusations est dangereux, car en cas de récidive, l'accusé sera doublement discrédité pour la faute commise et le mensonge professé. Pour illustrer ce cas, citons le cas de la catastrophe des installations métallurgiques de Skikda et l'affaire de l'inspecteur Hassan Karra. Rappelons que cette catastrophe aurait pu être beaucoup plus grave «si l'unité 10 avait été fonctionnelle, toute la ville de Skikda aurait été soufflée sur un rayon d'au moins quarante kilomètres» (LOKMANE Samia, *Révélation sur la catastrophe de Skikda*, téléchargé le 10/02/2016, consulté sur : http://matoub.kabylie.free.fr/kabylie/article.php3?id_article=61). Un heureux hasard a voulu que l'unité 10, voisine de la 40, ait été à l'arrêt technique et mise sous azote la veille de l'incendie. Or, les enquêtes menées et répercutées par la presse ont révélé que l'inspecteur Karra avait transmis plusieurs rapports alarmants. Le dernier avait été remis au PDG du complexe GNL de Skikda deux jours seulement avant l'accident et prévenait que des vies humaines étaient en danger. Après le drame, les responsables ont qualifié ces mises an garde de manipulations liées à des histoires d'argent, de carrière ou de logement et de ressentiments. «Les gens sont fous. Ils disent n'importe quoi», a même renchéri le chef du département technique et supérieur de Hassan Karra. Ce dernier sera également contredit par le responsable de la sécurité de l'unité de Skikda qui a confié à la radio nationale que la déflagration est due à une «chaudière défectueuse». Il a également déclaré qu'un rapport sur l'état défectueux de cette chaudière a été établi il y a plus d'une année et précisé par la même occasion que les réparations apportées n'étaient que sommaires (HAMROUCHE Ghada, *Skikda au lendemain de la catastrophe*, le 10/02/2016, consulté sur : http://matoub.kabylie.free.fr/kabylie/article.php3?id_article=34). Autre exemple de la même envergure, international celui-là, concerne la compagnie Pan Am qui, en 1988, avait affirmé ne pas avoir été au courant des risques d'attentats terroristes. Il a été prouvé le contraire. Généralement le déni est partiel en reconnaissant la responsabilité et

niant les conséquences. Exxon Valdez en 1989 : tout est sous contrôle alors que des milliers de tonnes de pétrole se déversaient en Alaska.

b) Le silence : Espérer que «faute de combustible, le feu s'éteint». Elle se décline sur :

- Le silence originel : l'institution vise la non divulgation de la crise : Lors des inondations du 10 novembre 2001 l'ampleur des pertes humaines et des dégâts matériels a été occultée (entretien avec un journaliste de l'EPTV Algérie) : aucune déclaration officielle dans les premières heures du drame, déplacement des plus hautes autorités de l'Etat que quelques jours après le drame et micros des médias lourds fermés aux plaintes des citoyens. Selon toute vraisemblance, cette stratégie visait à diluer les responsabilités et éviter les sanctions. A l'étranger, des exemples de ce type existent. En Italie, l'accident de Seveso en 1976 n'est pas révélé officiellement malgré l'apparition d'un nuage de Dioxine sur plusieurs dizaines de kilomètres. En Union soviétique, l'explosion le 26 avril 1986 du réacteur n°4 de la centrale de Tchernobyl ne fut révélée que 24 heures plus tard par les autorités suédoises. Les autorités russes avaient choisi de ne rien dire.

- Le silence postérieur : l'institution refuse de communiquer après la médiatisation de la crise.

Dangereuse, la stratégie du silence peut être envisagée dans trois contextes. Le premier est l'existence d'une actualité simultanée exceptionnellement riche (Royaume Uni en 1991, la découverte de listeria dans des aliments de grande consommation est oubliée à la faveur de la guerre du Golfe). Le deuxième contexte est celui des fuites impossibles. Avec le développement des moyens de communication, cette condition est désormais impossible. Le troisième contexte est lié au caractère non crédible de la source d'accusation. Un média à la réputation scabreuse ou à l'affiliation politique connue. Cet argument a été largement utilisé par les autorités gouvernementales et les médias les uns accusant les autres d'utiliser le drame comme un champ de bataille politique.

c) La stratégie du bouc émissaire interne qui est le pendant intérieur de la stratégie du complot extérieur : en 1985, le ministre de la défense, Charles Hernu, dans l'affaire du Rainbow Warrior ; 1988 Airbus accuse le pilote dans la catastrophe du Mont Saint-Odile.

d) La stratégie du changement consiste à nier toute responsabilité en la reportant sur une période antérieure.

e) La stratégie du chaînon manquant repose sur l'absence d'information (le scandale du sang contaminé). Cette stratégie est discréditante d'autant que le principe de précaution est supposé dicter les politiques.

La relation avec la presse lors d'une crise :

Les médias ont un rôle primordial. Pascal Ragot, expert en matière de communication de crise affirme que les crises n'existent que par l'intermédiaire des médias. Pourquoi ? Le management consiste à régler les problèmes dans l'entreprise. Si le problème reste en interne, ce n'est pas une crise. La crise se déclare avec le reflet médiatique, qui provoque une accélération de tous les paramètres. Force est de constater qu'un même sinistre et les mêmes secours ne seront pas perçus, expliqués et présentés dans les mêmes termes. A la lumière des expériences algériennes récentes, deux grandes tendances se dégagent : les médias pro-gouvernementaux (privés et publics) et les médias dits d'opposition (privés). Cette distinction ne signifie en aucun cas l'inexistence d'interactions entre les deux catégories, les frontières qui les séparent étant mouvantes et parfois superficielles.

La fonction complémentaire (psychologique et logistique) :

Dans des circonstances de crise, l'une des deux missions des médias consiste à transmettre la communication de tous les acteurs en présence, notamment, les informations données par les institutions impliquées dans la gestion de la catastrophe. Sans les médias comme relais, ces derniers prêcheraient dans le désert et ne parviendraient pas à remplir un grand nombre de leurs missions. Comment rassurer la population si les médias sont absents ? En cas de séisme, par exemple, l'un des premiers messages à transmettre est de prévenir que des répliques sont attendues et que les habitants ne doivent pas regagner leurs habitations si celles-ci sont endommagées.

Conclusion :

Toutes les entreprises peuvent connaître des crises, c'est pourquoi «personne n'est infaillible»: d'où la nécessité de la maîtrise de la communication de crise.

En effet, les phénomènes de crise ne sont plus des événements à caractère exceptionnel. On observe un; des crises depuis une dizaine d'années.

L'essentiel est de savoir dialoguer avec votre interlocuteur interne (personnel) ou externe (surtout les médias), il faut la traiter comme si elle fut un des clients les plus important jamais traité.

Bibliographie :

- AUBENAS Florence, *Un mois après le séisme de Boumerdès Algérie: l'aide inhumanitaire*, Libération, 04 juillet 2003, France.
- D'HOOP Jean-Michel, *La communication de crise*, Les Cahiers techniques,
<http://64.233.183.104/search?q=cache:sA2TqDWsTZIJ:www.marsh.fr/marshv2/conseils.nsf/d4cd07be33ef6263c1256c0f003218b5/140d427b1f6bcd34c1256c24005136c5/%24FILE/communication%2520de%2520crise.pdf+La+communication+de+crise&hl=fr>
- Entretien avec LAPLACE Dominique, *Le Matin*, 29 novembre 2001.
- GOMEZ Gérard, logisticien spécialiste des catastrophes naturelles et Jean-Clément Cabrol, médecin responsable des Urgences, voir :
<http://www.msf.fr/site/actu.nsf/complements/algerie280503c2?OpenDocument&loc=>
- HAMROUCHE Ghada, *Skikda au lendemain de la catastrophe*, Le Matin, Algérie.
http://matoub.kabylie.free.fr/kabylie/article.php3?id_article=34
- HEIDERICH Didier cité par : *La communication de crise: Les trois stratégies possibles*, in *Le Journal du Management*,
<http://management.journaldunet.com/dossiers/050167crise/strategies.shtml>
- LIBAERT Thierry, *la communication de crise*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, France, 2010
- LIBAERT Thierry cité in : *Au travers de dix événements, des exemples de communication de crise réussie ou non*, Le Journal du Management.
- LOKMANE Samia, *Révélation sur la catastrophe de Skikda*, Liberté, Algérie. http://matoub.kabylie.free.fr/kabylie/article.php3?id_article=61
- Entretien avec MENDJEKANE Mohand-Amokrane, responsable à la sous-direction des risques majeurs de la Protection civile, Le Matin, 29 novembre 2001.
- VILLEVIELLE Adelin, *Les risques naturels en Méditerranée, Situation et perspective, les Fascicules du Plan Bleu*, Revue Economica, N° 10, 1997.
- Yasmina F., *Il n'y avait plus d'arbres pour retenir la terre*, Le Matin, 29 novembre 2001.
- S.A, *Gestion de crises*, Cabinet Arjuna , <http://www.arjuna.fr/>.