



***La communication et le management de crise : développement de
stratégies et d'approches***

***Communication and crisis management: development of strategies and
approaches***

MOKHTARI Redouane

UFC (Algerie), mokhred@gmail.com

Reçu: 07 / 07 / 2022

Accepté: 06 / 09 / 2022

Publié: 30 / 09 / 2022

Résumé:

Une relation directe existe entre la gestion stratégique de la communication et la consultation de la gestion de crise, les organismes qui ne disposent pas de département de communication trouvent d'un point de vue stratégique des difficultés à faire face aux différentes crises rencontrées la poussant ainsi à l'improvisation. Plusieurs études dans le domaine de la gestion de crise démontrent la difficulté de répondre aux crises médiatiques qui peuvent avoir des conséquences juridiques et judiciaires ajouté à cela les problèmes liés à la réputation de l'organisme et l'opinion de son public. Un conflit peut survenir dans la réponse communicative de la crise, c'est ce que nous traitons en abordant les approches stratégiques les plus importantes pour répondre à la communication dans la gestion de crise selon des approches théoriques et des modèles pratiques.

Mots-clés: approches ; communication ; crise ; management ; stratégie.

Abstract:

There is a direct relationship between strategic management of communication on the and consulting for crisis management, as organizations that lack strategic communication management have difficulty managing the crises they face by relying on ad hoc management on advisory management.

Numerous studies in crisis management have shown the difficulty of responding to crises in the media, as crises have legal and judicial consequences in addition to those related to the reputation of the organization and its audiences for it. The legal vision focuses on slowing the response, refusing to apologize and taking responsibility. In this context, there are several factors that make the organization's communication response to the crisis a complex process, we will speak about the most important strategic approaches to methods of responding to communication in crisis management according to theoretical approaches and practical models.

Keywords: approaches; communication; crisis; management; strategy.

Introduction:

Habituellement, les crises éclatent avec une série de questions liées principalement aux politiques des différentes organisations. Tous les médias, le public principal, les représentants du gouvernement, les groupes d'intérêt et la communauté locale veulent savoir : que s'est-il passé ? Comment ? Pourquoi cela s'est-il produit ? Et dans la plupart des cas les organisations qui tardent à donner des réponses à ces questions subissent des conséquences néfastes par rapport à l'image de l'organisation aux yeux du public et le recours de ce dernier à l'organisation.

Dans ce contexte, l'organisation doit ouvrir des lignes directes avec ses principaux publics, en adoptant une politique de communication bidirectionnelle ouverte entre l'organisation et ses publics qui lui permet de surmonter de nombreuses difficultés, car l'information devient de la plus haute importance pour le public pendant la crise, et cette information ne concerne pas seulement la crise, mais la manière de la gérer. A cet égard, une récente enquête menée sur le public de l'État de New York confirmant que 95% du public est plus intéressé par ce que dit l'organisation et par la mesure dans laquelle cela est vrai que par la crise elle-même.

De nombreux chercheurs en communication reconnaissent que se lancer dans le domaine des crises n'est pas un pari facile. Ils voient la nécessité d'approfondir la compréhension des intérêts et des objectifs des organisations, en se basant sur une compréhension des processus de construction des relations publiques pour l'entreprise au sein de la société, ce qui aboutit finalement à donner la priorité aux intérêts du public pendant les crises au lieu des intérêts des organisations, tout en essayant de préserver autant que possible l'histoire et la philosophie de l'organisation à la lumière de ces changements.

Contrairement à ce qui a été réalisé aujourd'hui dans les pays développés, une grande préoccupation au niveau de la gestion des entreprises à travers les moyens de communication et le développement d'approches modernes, d'approches et d'expériences appropriées pour la gestion par les institutions des changements imposés par le climat de crise au niveau de la relation entre l'organisation et ses masses, et en retour nous constatons que la pratique des relations publiques dans la plupart des pays en développement. L'étape du traitement des médias et de la publicité de l'institution n'a pas encore dépassé l'étape de l'établissement.

Dans ce contexte, notre étude, qui tente d'aborder la problématique de la gestion des crises par des stratégies de communication - en tant qu'outil de réponse et de traitement à la fois - s'inscrit dans l'environnement hospitalier et clinique, et selon des modèles spécifiques, et à partir de là nous formulons notre problématique comme suit :

Quelles sont les différentes stratégies de communication en gestion de crise ? Ou quelles sont les différentes approches et modèles proposées par la communication dans la gestion des crises ?

Face à l'objectif général de notre recherche, nous voulons confirmer les hypothèses liées à la communication qui joue un rôle central dans la gestion des crises qui touchent les institutions, et que l'étendue de l'intervention qu'elle fournit au niveau de la prise de décision dans les périodes critiques et dangereuses est large, et la responsabilité des traditions et des approches scientifiques et pratiques liées à la communication de la gestion de crise.

1. Communication de crise ... Premières expériences :

Les différentes publications diffusées à travers le monde sur la communication de crise, en particulier celles liées à la gestion du phénomène de crise, sont le fruit de diverses expériences scientifiques théoriques et académiques (Thomson, 2000), ce qui explique la dépendance de nombreux écrits à ce jour sur des aspects appliqués ou de terrain qui incarnent diverses expériences et expérimentations. Si ces explications appliquées de la crise sont restées - s'il est correct de les appeler aussi - comme des tentatives de trouver des solutions simples et primaires aux différentes situations et positions de crise, elles reposaient principalement sur des dimensions étroites, en commençant par la présentation de diverses propositions et points de vue, puis en choisissant les meilleures que les institutions pourraient prendre plus tard. On peut

dire dans ce contexte que la première apparition de la littérature a eu lieu à la fin des années quatre-vingt du siècle dernier, et nous trouvons des contemporains intéressés par ce domaine :

De nombreux chercheurs soutiennent que le domaine de la communication de crise est un domaine complexe, dans la mesure où il est difficile de définir le rôle de la communication dans celui-ci, en raison de la multiplicité et du chevauchement des rôles des acteurs sociaux (institutions, médias, clients, grand public ... Etc.). A partir de là de nombreux chercheurs ont - pour faciliter la recherche et l'étude- divisé le domaine et son analyse selon les approches organisationnelles comme suit (Johanson, 2000) :

- Approche sociologique :l'étude de la société à risque.
- Approche de crise :familiarité avec la définition de la crise et l'identification de ses types et de son impact.
- Approche de management :définir son rôle dans la gestion de la crise.
- Approche de communication :type de communication, son rôle et son efficacité, le rôle de la cellule de communication.
- Approche culturelle :elle prend en compte la diversité et les différences culturelles.

(William Bonoit) a proposé plusieurs stratégies de communication de crise, qui s'inscrivent toutes dans la stratégie de réputation développée par sa théorie, qui visait à l'origine à protéger et raviver l'image de l'entreprise, selon quatre stratégies permettant aux entreprises de faire face aux crises qui les menacent et pouvant s'appliquer à tous types de crises (financières - industrielles - commerciales ...etc.).

Ces différentes stratégies peuvent être liées dans le but d'influencer un large public, généralement constitué de deux étapes fondamentales : (Tixier, 1991)

1.1 De la menace «d'attaque» à la crise :

L'image de l'institution est menacée ou vulnérable à l'attaque lorsqu'un acte ou un incident indésirable se produit, car une personne ou le public estime que l'institution ou l'organisation «X» est responsable de cet acte ou accident, sans que X ait une relation avec lui, et on ne lui a pas accordé une importance suffisante, mais ce qu'il faut prendre en compte, c'est que les personnes impliquées dans l'événement ou les personnes ciblées pensent que X est responsable ou qu'il n'est pas conscient, et le cours des événements doit être compris dans un sens général, à partir des actes verbaux aux actes non verbaux, négatifs ou mauvais pour négliger ou oublier l'acte.

2. Communication classique et stratégies pour comprendre la crise

L'attaque contre l'image de l'entreprise peut conduire à une réponse verbale «orale» issue d'un ensemble de stratégies de redressement, c'est-à-dire ces tentatives par lesquelles l'entreprise cherche à se remettre - de la crise pour restaurer l'image - si elle a l'effet désiré sur les masses agissant au niveau de la crise, de la manière qui prévaut Le public supposait que la société X n'était pas responsable d'un incident fâcheux ou qu'elle pouvait justifier sa part de l'affaire, et ces stratégies de retour étaient en grande partie liées à la nature de l'attaque. Son expérience d'étude dans quatre stratégies est la suivante (Tixier, 1991) :

- Stratégie de négation.
- Stratégie de la fuite de la responsabilité
- Stratégie de minimisation de l'ampleur de l'attaque
- Stratégie de reconnaissance et rectification

2.1 La stratégie de négation

Nous pouvons distinguer entre la négation simple et la négation complexe, les critères de ces classifications reviennent au degré d'implication de l'entreprise dans l'évènement, nombres de victimes, les dommages, caractère du public cible...etc.

2.2 Stratégie de la fuite de la responsabilité

La partie impliquée dans la crise aura tendance à minimiser ou à limiter son rôle de l'incident suspect, les entreprises ont tendance à adopter cette stratégie à partir de :

- L'exécution : en prétendant l'impuissance et la perte de contrôle, pour manque d'informations par exemple.
- L'incident : prétexter des circonstances urgentes inhabituelles, hors du commun.
- La bonne foi : faire preuve de bonne foi.

2.3 Stratégie de minimisation de l'ampleur de l'attaque :

Ce type de stratégie a pour but de limiter les aspects négatifs de l'attaque, elle se divise à son tour en plusieurs points (Tixier, 1991) :

- Le soutien : tentative d'attirer l'attention du public et des médias en citant les points forts de l'entreprise, ou faire l'éloge de son passé glorieux.
- Amplifier ou minimiser : prétendre que l'incident n'est pas aussi dangereux que ce qu'il ne paraît être.
- Le compromis : comparaison de l'incident par rapport à d'autres incidents similaires, afin de prouver que ces derniers étaient plus dangereux que le dit incident.
- Dépassement : tenter de changer le contexte du fait en affirmant par exemple que l'entreprise a commis de tels actes en vue d'outrepasser des étapes plus dangereuses que la présente situation, elle sert les intérêts généraux du public.
- Attaquer l'accusé : en le critiquant pour minimiser l'importance de son accusation, et détourner le regard porté dessus.
- Indemnisation : tenter de minimiser les impacts négatifs en indemnisant les victimes

2.4 Stratégie de reconnaissance et rectification :

Un nouveau type de stratégie qui tend à reconnaître sa responsabilité, tempérence, regret par rapport aux activités négatives de l'entreprise, la stratégie adoptée ici est très proche de la réalité et de la transparence, mais elle est utilisée très souvent en cas d'échec de l'entreprise à faire passer les stratégies précédentes.

3. Vers des stratégies complémentaires du management communicatif de la crise :

De nos jours, un nombre de perspectives sont d'accord sur le fait que les entreprises forment des équipes de communication qui se caractérisent par la transparence, et l'assumption des responsabilités de ce qui pourrait se produire sur le plan interne et externe de l'entreprise.

Tandis que les anciens types des stratégies inconscientes régressent, aspirant en premier lieu à défendre ses intérêts provoquant des crises économiques, politiques ou sociales dont elles en demeurent à l'abri, plusieurs chercheurs voient que le rôle que joue la communication dans divers domaines vitaux dans la vie des individus, en plus de l'aspiration des entités gouvernementales et non-gouvernementales à lutter contre la corruption et ses catégories à l'échelle des institutions à travers le contrôle de ses actes, a conduit à la croissance de la conscience de ces dernières, c'est ce que l'on constate à travers le recours des entreprises à la formation d'équipes disposées à faire face à ce qu'il pourrait se passer.

3.1 Stratégie mixte

On ne peut pas affirmer que toutes les organisations en ont fini définitivement avec les stratégies communicatives basées sur la normalisation des relations avec le public, ou les médias. L'on peut considérer cela comme étant un dérobement partiel des responsabilités des incidents, sur terrain, les grandes entreprises se voit obliger de distribuer ses différentes activités à travers des agences dont elles sont séparées légalement, et s'occupent elles-mêmes de la fonction de l'import-export, pour se désengager à la fin de toute responsabilité découlant d'un quelconque incident ou urgence.

3.2 Stratégie de séparation :

Contrairement aux précédentes stratégies, d'autres entreprises prennent un nouveau virage en s'éloignant en cas de « la marque », de toute responsabilité, en commençant par cacher son nom commercial dans les projets- qui pourraient être trop risqués – ou certaines contraventions , pillage, blanchiment d'argent, fraude, ensuite elles se présentent au public en rompant toute responsabilité à l'égard de l'incident, en faisant valoir des preuves légales pour prouver qu'il n'y a rien qui lie sa réputation à quelconque présomption relative à l'incident.

3.3 Stratégie de réticence ou de refus :

Le fait qu'une entreprise n'assume pas sa responsabilité à l'égard de ce qui s'est passé ne signifie pas son total refus de communiquer avec le public, la communication à ce niveau ne concerne pas des détails justifiant sa position de la crise, ce type de stratégie est à entendre du point de vue autre, comme suit :

- Stratégie de dérobement :

Les entreprises nient à travers cette stratégie leurs responsabilités, et démentent les accusations à leur encontre, tel qu'il a fait le directeur général de Comega en 1999, en niant toutes les responsabilités et les accusations durant la crise quant à la provocation de pollution de la nature. Dans le même contexte ; les deux sportifs Djamel BOURDANE et Virenque Richard ont nié prendre des produits dopants (Michael, 1998)

Cette stratégie tend généralement à approfondir les crises plutôt que de les traiter, notamment par rapport à la relation des entreprises au public externe. Les entreprises économiques exercent ce type de communication de façon complexe, de sorte à ce qu'il est difficile de différencier les informations justes du reste, ce qui a véritablement produit de nombreuses crises à l'instar de celle de 1998, en Ecosse provoquant 270 victimes, à la suite au crash d'un avion alors que les informations provenant du poste de commandes de l'avion étaient rassurantes et minimisaient l'ampleur du danger auquel faisait face l'avion.

Ce type de stratégies est généralement classé- en cas de crises technologiques ou techniques qui peuvent toucher les entreprises- d'incident de fabrication

3.4 Stratégie du silence :

Dans ce genre de cas l'entreprise tente d'éviter de parler du sujet, et dans le cas où elle reçoit des pressions médiatiques elle justifie sa position par son incapacité à la confrontation à cause des incidences de la crise. Cette prise de position consistant à ne point communiquer avec l'entourage est considérée comme étant négative jusqu'à ce qu'elle déclare les conditions justifiant la crise, cette dissimulation prend deux formes :

-Le silence préalable

C'est ce qui peut être considérée comme l'abstinence de communication de la part de l'entreprise durant les premières étapes de la crise, sachant que cela va impacter négativement la confiance que lui accorde le public. Nous remarquons à travers l'incident de 1973 en Italie qui a conduit à la combustion de gaz chimiques dans l'usine Seveso, le silence des responsables par rapport à l'incendie a mené à l'intervention des autorités, la même chose s'est répétée après l'explosion de la centrale « Tchernobyl » en 1982, un incident qui n'a pas été déclaré (Jean, 1997).

- Le silence postérieur :

Après révélation et diffusion de l'incident par les médias, les organisations responsables refusent toute déclaration ou communication, et insistent à maintenir ses secrets comme étant une affaire inexpiquée, considérant toute intervention externe qui tente de diffuser une quelconque information, comme étant une atteinte à ses intérêts internes, et dramatisation de l'incident en vue de renverser l'entreprise. C'est ce qui pourrait être expliqué dans le domaine des communications des tentatives infructueuses de l'entreprise de conserver son image positive en négligeant le rôle de la communication avec les intéressés par l'affaire. C'est ce que l'on constate dans l'entreprise (Reckitt et Coleman) dans laquelle un tuyau de gaz principal a explosé provoquant la mort de 12 employés de l'entreprise, celle-ci a organisé des funérailles secrètes sans que leurs familles ne le sachent, et ce malgré la diffusion de l'information dans les radios, mais ce silence s'est transformé par la suite en poursuites judiciaires (Michel, 1993)

Le danger qui peut impacter l'entreprise prend des dimensions négatives, à cause de la dérobade de plusieurs hommes d'affaires et directeurs des entreprises des responsabilités des incidents, notamment lorsqu'il s'agit de l'absence d'une politique de communication saine, Les raisons qui poussent les organisations et individus à adopter la stratégie du silence négatif sont comme suit :

-La réalitéendue :

Cette réalité est constituée en premier lieu par les pressions qu'exercent les médias, en ce sens où elle joue le rôle de juge principal pour qui l'ont doit de rendre des comptes par rapport aux causes de la crise. En 1991, il y a eu en Grande-Bretagne une crise de la maladie de Listeria dans les produits alimentaires (fromage et viandes), les médias ont joué un grand rôle dans la diffusion du danger de cette maladie et l'interdiction de manger les produits qui causent cette maladie, en même temps, apparue sur la scène mondiale la crise du « Golfe » lorsque Saddam Hussein a envahi le Kuwait. Cette situation d'hystérie mondiale a amené les médias à négliger le discours sur le danger de la maladie et par conséquent les gens ont repris la consommation des produits alimentaires précédemment cités, ceci est bien évidemment dû à la réalité intense imposée par les médias (Thierry, 1998).

- Dissimulation des faits :

Se basant sur l'impossibilité de fuite d'informations vers le monde externe, ce type est très fréquent dans les zones reculées où les médias sont rares, ou plutôt le repli de son rôle, de ce fait les faits et incidents demeurent méconnus par le public ou les médias qui sont dans les grandes agglomérations.

- Les sources qui ne sont pas fiables :

Ce sont les interprétations données par les médias au public, en reliant un nombre de faits préalables sur la réalité des entreprises, et les exposent comme étant les causes conduisant nécessairement au problème. Ici se produit un paradoxe lorsque le chargé de communication de

l'entreprise vient faire face au public et fournit des explications autres que celles partagées par les médias au préalable, dans ce cas les responsables de communication se voient contraint à ignorer le public en ne justifiant point leur position croyant qu'ils sont dans une situation délicate et gênante.

4.5 Stratégie des agents de liaison :

Les entreprises doublent dans ce cas leurs chances de se débarrasser de la situation de crise, en envoyant son équipe de presse, dont la mission se limite à justifier la position de l'entreprise et à défendre son identité en soulignant les causes qui ont conduit à l'incident, dans ce cas nous remarquons que les entreprises s'éloignent de la position du suspect et de l'accusé et adoptent une stratégie plus flexible et ce par la participation indirecte de l'affranchissement du public de connaître les motifs et détails des faits de la crise.

Tandis que certains chercheurs tentent d'expliquer le fait que certaines entreprises ont recours à leurs agents de liaisons pour briser le silence auprès des entités concernées (médias, Ministères...etc.) Comme étant la protection de leurs intérêts économiques et financiers, au lieu de se diriger directement vers le public ou de recourir aux discours persuasifs, ou fuir le milieu externe en gardant le silence et en refusant toute communication de façon définitive.

Ce type de stratégie est généralement utilisé dans les crises à caractère social, notamment en cas de boycott des clients des services ou produits des entreprises, ici intervient le rôle des lettres de communication qui passent via les médias de façon directe, sans que le public ne sache qu'en fait c'est un motif que des parties qui n'ont aucune relation avec les entreprises adoptent, ce qui rend l'impact communicatif plus effectif que les précédents. La compagnie aérienne française aurait dû adopter ce type de stratégie communicative lorsqu'elle a fait face à la crise de grèves des pilotes, la nuit du lancement des jeux de coupe du monde de football, car la compagnie n'a pas répondu aux conditions convenues notamment en ce qui concerne la hausse des salaires. La réaction des clients par la suite était de se diriger aux services d'une autre compagnie concurrente, au moment où elle pouvait tirer de considérables profits, en traitant les problèmes internes et rectifier son attitude par des lettres adressées par les cadres de communications aux médias, ces derniers les diffuseront par la suite.

4.6 lier les stratégies communicatives à des variantes matérielles et historiques

Contrairement à tous les cas précédents qui s'inscrivent dans le cadre de la stratégie de réticence, les entreprises ont recours dans de cas très rares à la méthode qui consiste à débarrasser les gens des doutes (la possibilité d'une certaine crise), et ce en liant les stratégies communicatives à des gages matériels, accords de prêts/ cadeaux etc... Ce qui pousse les gens à faire entièrement confiance en ces entreprises. L'un des exemples les plus pertinents et le recours de l'entreprise « Le Crédit Lyonnais » à accorder aux individus des prêts sans intérêts en cas d'abonnement de ces individus en tant que clients et a adopté des slogans de communication mentionnant « votre banque vous offre une chance de prêt gratuit à la première souscription et dépôt, et a tenté de gagner votre confiance en assumant la responsabilité dès le début. » un autre exemple, où une association française pour la lutte contre le cancer a démontré sa volonté de communication à travers « nous communiquons ... qu'en est-il de vous ? » dans les deux exemples nous remarquons une relation entre les deux parties – entreprise et public, comme le démontre les slogans « nous- vous » tout ceci reflète la tentative des entreprises à établir une confiance directe avec les individus (Thierry, 1998).

4.7 stratégie du cercle perdu :

Cette stratégie se caractérise par le manque de faits, contrairement aux arguments que les impliqués dans certaines crises tentent de valoir pour se défendre. Ce modèle est apparu en début sous forme de stratégies que les personnalités influentes ont adopté – président/ hommes d'affaires/ stars/ pour se défendre. Son utilisation s'est propagé dans les organisations économiques, mais ce modèle de communication n'est qu'un style de manœuvre, et tentative de faire valoir des arguments factices qui n'ont aucune relation avec les faits et les événements de la crise, ce qui constitue à la fin une manipulation explicite des valeurs de communications et de conceptions sérieuses pour traiter les dangers notamment ceux qui touchent le fond des relations sociales (Thierry, 1998)

Conclusion :

D'après ce qui a été précédemment abordé, nous constatons qu'il y a de nombreuses techniques de communication que l'entreprise utilise en cas de crise, les chargés de communication peuvent transiter d'une forme à une autre à partir du type de crise, la nature de l'activité de l'entreprise et sa relation avec le public d'une part, et des médias d'autre part.

De ce fait, nous ne pouvons pas évaluer la gestion de crise en favorisant une stratégie plutôt qu'une autre, sauf si l'on sait distinguer entre les stratégies, selon ce que les conditions spatio-temporelles exigent, tout en prenant en considération les variantes socio-culturelles par rapport au public, notamment les variantes économiques, politiques, et communicatives pour aboutir à la compréhension réelle, et le diagnostic adéquat de la situation, principes stratégiques du travail de communication et relations publiques conformément aux approches et modèles flexibles dont l'on peut bénéficier réellement dans la gestion réussie des circonstances.

- **Liste Bibliographique :**

- Lagadec Patrick (1995), La Gestion des Crises, Ed. D'Organisation, Paris.
- Lagadec Patrick (1986), Stratégie De Communication en Situation de Crise, Futuribles, Paris.
- Learning Thomson (2000), Crises in Organisation, Titelcopy , London.
- Libaert Thierry (1998), l'Entreprise En Etat De Choc, Ed. de l'environnement , Paris.
- Piotet Jean Pierre (1997), Communication De Crise : Quelles Stratégies !, Economica, Paris.
- Reveret Régis, Jean Nicolas Moreau(1997), Les Média et La Communication de Crise ,Economica, Paris.
- Tixier Maude(1998), La Communication De Crise – l'entreprise en état de choc, Brigitte fournier, Paris.
- Tixier Maude (1991), La Communication De Crise, Enjeux et Stratégie, McGraw- hill, Pairs.
- WinniJohanson et Finn Frandsen (2000), Gestion De Crise, Société, Management, Communication ,Culture,Nancy , Paris.