

**COMMUNICATION DE CRISE : UN OUTIL DE GESTION AU SERVICE DE
L'IMAGE DE MARQUE DE L'ENTREPRISE**

**CRISIS COMMUNICATION : A MANAGEMENT TOOL SUPPORTING
COMPANY'S BRAND IMAGE**

NAJIA BEDOUI

Enseignant chercheur à l'ENCG El Jadida Université Chouaïb Doukkali,
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management

Consultante Maître Formateur International et Coach certifiée.

najia-bedoui@hotmail.com

Résumé

Sans être une science exacte, la communication de crise et le rapport d'une organisation aux médias lorsque celle-ci survienne, exige beaucoup de technicité et de rigueur. Elle doit être traitée par des professionnels, qui dans un souci de surprotection de leur entité, vont essayer de cerner la problématique et ne laisser aucune défaillance qui pourrait porter préjudice à l'entreprise. Il s'agit en effet, des risques auxquels sont exposés la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes, les porteurs d'enjeux, sa réputation et son devenir. Cette communication n'existe pas de manière isolée, elle est imbriquée de manière transversale dans la communication interne, la communication financière, environnementale, juridique ou celle en rapport avec les médias.

La communication est illustrée par des exemples de crises impactant différents secteurs et comporte deux études de cas, d'abord pour une communication ratée du leader automobiliste mondial Toyota et une approche communicationnelle réussie concernant le mouvement du 20 février.

Mots-clés : Incident, Risque, Crise, Communication de crise, Management de crise

Abstract :

Without being an exact science, crisis communication is the relationship between an organization and the media in a crisis situation. It requires technicality and rigor. It should be managed by professionals, who in order to protect the entity, will try to define the issues and leave no flaws that could make the company prejudicial. It thus involves risks that expose the relation between the company and the stakeholders involved, as well as the company's reputation and its future. This type of communication is not isolated. It is imbricating in a transversal manner into internal, financial, environmental and legal communication in addition to the one related to the Medias. This paper will be illustrating its arguments using case studies from different fields of activities. Two particular cases are explored, with first the failed communication strategy of the worldwide car manufacturer Toyota and then the successful communication case of Moroccan authorities related to the 20 February movement.

Keywords : Incident, Risk, Crisis, Crisis Communication, Crisis Management

Introduction

Dans un monde de démesure, de haute technologie, de contexte politique, économique, social, environnemental en perpétuelle effervescence, les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, tout secteur confondu, vivent t-ils des situations de crises ou des crises de communication ? Sont-elles préparées pour gérer ces « incidents », « accidents » ou attendent ils « l'événement » pour improviser ? Qui gèrent les crises ? Qui décident de la prise de parole ? Comment sont structurés les messages transmis ? S'agit-il d'une spécialité qui a ses codes et ses stratégies à part ou d'une communication ponctuelle qui change et s'adapte selon les contextes ? Quel est le rôle des médias dans l'amplification ou l'atténuation des crises survenues ? Est-il facile de communiquer dans l'incertitude, la pénurie de l'information ou la surinformation ? Le choc et l'affolement des premiers instants, premières heures qui suivent le début d'une crise ? Quels sont les retombées du déni ? L'évitement ou une communication tronquée et mal gérée ?

Cet essai apportera des réponses synthétiques à ces interrogations et distinguera, selon le contexte et les cas étudiés, entre une communication de crise économique, sociale et politique. Mais avant cela, il importe de délimiter le champ de « la crise ».

1- De l'incident à la crise : Comment s'est opérée la mutation ?

Pour répondre à ces interrogations, il est nécessaire de délimiter le concept de crise. Souvent confondue avec la notion de « risque », risque « majeur » et « catastrophe ».

La notion de risque a été introduite pour la première fois en France en 1981 par Patrick LAGADEC dans son ouvrage : *La civilisation du risque : Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*.

Longuement débattu et faisant l'objet de plusieurs études scientifiques, ce concept va se développer et muter vers le risque « majeur » jusqu'à devenir « une catastrophe »

Le risque « majeur », revêt deux formes le risque technologique (hacker, piratage, espionnage...) et le risque naturel (séisme, inondation, criquet...). La conjonction de ces deux formes de risque, s'ils surviennent simultanément, donne lieu à des catastrophes de grandes envergures que les spécialistes nomment risque « d'événements ».

Le risque relève de l'incertitude et de la probabilité. Il intervient lorsque les enjeux qu'ils soient matériels ou immatériels, humains ou sécuritaires se trouvent exposés ou menacés. Il peut aboutir dans l'immédiat à une catastrophe et fragiliser une organisation présentant une certaine vulnérabilité (BEUCHER, REGHEZZA et VEYRET, 2004, pp23-24).

Jusqu'aux années 70, la notion de catastrophe, désignait chez les américains quelque chose qui s'abat sur une communauté, laissant derrière elle plus de 30 victimes et par rapport à laquelle il faut réagir. Il s'agit donc, d'un événement inattendu, brutal et réel, causant des dommages qui dépassent un seuil acceptable par la société.

A cette panoplie va s'ajouter deux nouveaux éléments majeurs : la « crise » et « l'accident » et ce, dans les années 80.

Cette appellation va durer jusqu'aux années 90 où on va assister à une mutation du terme. On passe en effet de la crise en tant qu'incident produit par la providence et donc une fatalité, à un processus bien rôdé et des stratégies hautement réfléchies. En effet, des professionnels avérés vont « manager » la crise, l'anticiper, amortir son impact lors de sa production, prendre la ou les « décisions » appropriées au moment opportun et vont jusqu'à tirer bénéfice de la turbulence qu'elle peut provoquer.

Depuis plus de 10 ans, certains chercheurs en science de l'information et communication ont mis l'accent sur le rôle prépondérant que joue la communication dans des situations de crise. Ceci explique notre souhait, d'aborder cette notion sous l'angle de la communication.

2- De la crise à une communication de crise

Utiliser pour désigner des événements ou des phénomènes divers, on s'interroge si le terme de « crise » de part « *sa généralisation n'a pas aussi pour fonction idéologique d'occulter des problématiques complexes et nouvelles* » (Barus-Michel, Giust-Desprairies, Ridet, 1996, p. 12).

Cependant, il n'existe pas *une* mais *des* crises. La réduction de leur diversité à une notion abstraite fait obstacle à leur compréhension. Seule leur rattachement à des contextes définis peut nous rapprocher davantage de cette notion et expliquer, comme on va le voir un peu plus loin, leur tenant et aboutissant. Ceci dit, on reste fidèle à la vision qui fait de la crise un processus qui met la lumière sur une série de dysfonctionnements remuant durablement ou provisoirement un ou plusieurs aspects dans l'entreprise. Il peut menacer l'existence même de celle-ci.

Crise et décision sont indissociables, l'étymologie du terme en dit long sur cette fusion. Issue du terme grec *Krisis* signifiant « décision » c'est-à-dire une réponse à une situation particulière, le terme « crise » a progressivement perdu son sens premier pour décrire aujourd'hui la situation elle-même.

L'origine de la crise peut être tantôt due à une perturbation plus ou moins brusque, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, ou résulter de phénomènes nocifs, difficilement perceptibles qui finissent par occasionner de graves perturbations. A. Maurois la compare à une maladie... « *Il y a des maladies qui commencent lentement, par des malaises légers et convergents. D'autres éclatent en une soirée, dans un accès de fièvre violent* » Climats, 1.8 cité par Robert, Accès donné comme synonyme de Crise

Sous l'effet d'un événement déclencheur, qu'il soit interne ou externe, le processus de crise va être mis en évidence par une série de dysfonctionnement affectant l'entreprise, la santé humaine, le produit, la pérennité, l'environnement...

Si l'un des facteurs¹ suivant apparaît, l'entreprise doit mettre en œuvre rapidement une communication de crise :

- La répétition d'actes relativement graves, créant un climat de tension et turbulence
- Un incident grave provoquant une situation de rupture : suicide, séisme, accident..
- Atteinte aux personnes ou l'environnement,
- Perturbation du mode de fonctionnement de l'entreprise,
- Intérêt croissant des médias
- Atteinte à l'entreprise et son image de marque, etc.

❖ Les objectifs

La communication de crise est amenée à répondre à une multitude d'objectifs :

- Anticiper les crises et les éviter,
- Empêcher un incident de muter vers une crise,
- Atténuer la crise,
- Empêcher une crise de devenir une catastrophe
- Offrir l'opportunité d'un dénouement favorable à une crise
- Préserver la crédibilité de l'entreprise et son image de marque.

Une communication de crise est une communication étudiée. Rien n'est laissé au hasard, les techniques et les stratégies sont bien réfléchies. Elle est faite par des professionnels et répond aux exigences de la rigueur et du pragmatisme d'où la diversité des approches qu'elles l'ont traitée.

¹ Catherine Guillaume, Allocution lors du colloque sur les Risques Majeurs, organisé par l'université de Nouvelle-Calédonie et la province sud, Octobre 2010. Article en ligne

3- Les approches de la notion de crise²

3.1 Approche par le rôle :

Quand la communication est considérée comme le seul moyen de gestion de la crise en présence et permettant à l'entreprise d'en sortir rapidement, avec les moindres dégâts et d'en tirer profit en redorant son image de marque. La crise du Tyleno survenue aux USA est la meilleure illustration de cette approche. Quand un déséquilibré a ajouté du cyanure dans les capsules de ce médicament il y a eu 7 cas de décès. La firme a aussitôt reconnu son erreur, a retiré tous les produits du marché et la Direction a demandé des excuses aux familles des victimes. Elle a même installé un système d'inviolabilité sur les capsules.

3.2 Approche par la stratégie

Il s'agit des rapports satisfaisants qu'entretient l'entreprise avec ses partenaires : les employés, les consommateurs, les clients, les usagers, les partenaires, les politiques, les autorités compétentes, les médias, les actionnaires... Si au moment de crise, l'entreprise les dote des informations qu'ils attendent et joue la carte de la transparence la crise va s'éteindre d'elle-même.

3.3 Approche par les défis

L'exemple de la compagnie Air France et le crash du vol Rio/Paris en 2009 illustre parfaitement cette approche. L'avion disparaît des radars et personne ne savait où il se trouvait. Les parties prenantes, en l'occurrence les familles en détresse attendaient une communication de compassion et surtout des informations. Or, la compagnie, en pleine recherche de l'appareil n'en disposait pas et ne pouvait pas non plus avancer des thèses qu'elles ne contrôlaient pas. Cette difficulté à répondre aux exigences des pouvoirs publics a aggravé les choses et la crise s'est enlisée.

3.4 Approche par la catégorie

Il s'agit de considérer la communication de crise au même titre que les autres types de communication existant dans l'entreprise : communication interne, communication média, communication financière, communication environnementale, communication juridique, etc. C'est une communication qui va permettre d'anticiper les crises, analyser les différents processus en jeu et mettre en place des stratégies préventives, avec des simulations et des rapports professionnels aux médias.

² Idem

Il est primordial pour l'entreprise de réagir rapidement lors d'un incident, être la première à en communiquer et le seul interlocuteur avec les médias et le public. Il s'agit de leur apporter les réponses correctes et précises aux interrogations qui les taraudent. L'information Zéro, le déni, l'évitement ne feront qu'aggraver la situation d'où le rôle important de la communication de crise.

4- Les Rôles de la communication de crise

La communication de crise peut avoir plusieurs rôles notamment :

4.1 Le rôle d'anticipation :

Mettre en place une communication de crise c'est offrir à l'entreprise des moyens et outils pour analyser et gérer, en amont, les risques liés à chaque partie prenante de l'entreprise. Il s'agit d'identifier leurs besoins, attentes et les risques qui s'y rattachent dans une perspective préventive afin de ne pas transformer un incident en crise déclarée.

4.2 Le rôle d'information :

L'exemple des 33 mineurs chiliens³, bloqués au fond d'une mine pendant plusieurs semaines en 2010, illustre parfaitement ce rôle. Quoique dramatique, cette situation aurait pu être pire si le gouvernement chilien avait passé sous silence cet incident. Au contraire, dès les premières minutes, les responsables ont pris la parole et ont informé les familles, les médias et tout le Chili : « **les mineurs sont bloqués mais ils sont vivants...nous allons tout faire pour les en sortir, mais cela va prendre beaucoup de temps** ». Ils ont choisi de rassurer, de donner et diffuser la bonne information, le bon message, au bon moment et aux bonnes parties prenantes. Les médias internationaux ont joué un rôle de soutien essentiel aux familles des sinistrés.

4.3 Assurer la veille sur les réseaux sociaux :

Ils prennent de plus en plus d'importance et permettent une diffusion rapide des informations. Il présente le risque de la désinformation des publics et offre aux rumeurs l'opportunité de fleurir. Les utilisateurs de la toile croient, sans discernement à tous qu'ils lisent. Cette évolution représente des risques majeurs et de nouvelles fragilités dont l'entreprise doit tenir compte.

³ Le figaro, 13 octobre 2010

Comme pour chaque type de crise correspond une stratégie de communication définie, imposée par sa nature, les publics concernés et la sensibilité des incidents. Les exemples ci après vont se pencher sur l'analyse de deux types de : une économique avec comme cas la Firme Toyota, la seconde est politique, concernant le Maroc et le Mouvement du 20 février.

5- Etude de cas : Analyse de communication de crise

Quel que soit la littérature qui a abordé la communication de crise, celle-ci reste relative. A chaque crise ses spécificités et son contexte culturel, économique, social, politique...

5.1 Crise économique : cas Toyota

Toyota, le leader mondial de l'automobile s'est taillé une réputation exemplaire en matière de fiabilité de ses véhicules. Mais, durant la période 2009/2010, le constructeur japonais va traverser une crise s'aggravant au fil des mois et ce, pour deux raisons essentielles :

5.1.1 Problèmes techniques :

- Tapis de sols défectueux en septembre,
- Pédales d'accélérateurs bloquées en décembre,
- Problèmes de freinage sur la Prius.

Le bilan de ses défaillances techniques fut lourd: 19 morts, et 9 millions de véhicules rappelés dans le monde. Cette décision a coûté au groupe une perte de près de 400 millions d'euros par mois. La responsabilité du groupe est avérée mais il a choisi une autre voie pour gérer la crise.

5.1.2 Défaillances communicationnelles

Face à la crise, le groupe japonais a d'abord choisi de se taire, rejeter la responsabilité, s'excuser puis rappeler ses véhicules.

❖ Le silence

Dans un premier temps, le leader japonais a choisi le silence puis de minimiser sa responsabilité. Fin septembre, le porte parole du groupe avait indiqué « **...les tapis de sol n'étaient pas défectueux ...les automobilistes américains ont tendance à surprotéger la moquette de sol de leur voiture, notamment dans les régions pluvieuses** » (Le Figaro, septembre 2009).

Deux mois plus tard (novembre 2009), la Direction espérait étouffer l'affaire et persistait toujours dans le silence. Cette stratégie de silence se base sur l'espoir que « **faute de**

combustible, le feu s'éteint » (*Jean Piottet, Communication de crise, quelle stratégies ?*). Néanmoins, elle a procédé au rappel de véhicules mais, uniquement pour les tapis de sol. Cette attitude a fait du groupe la cible N1 à abattre par les médias, les consommateurs et le gouvernement américain qui avait les japonais dans sa ligne de mir. L'affaire est devenue plus politique qu'économique.

❖ Rejet de responsabilité

« **Nous prenons l'entière responsabilité de cette affaire. Même si elle provient de la pièce d'un fournisseur et non pas d'un problème à l'assemblage** » (Le Monde, 10.10). Le groupe essaye par cette déclaration d'ouvrir un nouveau front et rejeter la responsabilité sur son équipementier américain CTS. Il reconnaît ainsi sa part de responsabilité mais ne l'assume pas entièrement. Mais, cette déclaration a exposé le groupe à un autre type de critiques portant sur sa responsabilité en tant que leader mondial de veiller sur la qualité de ses prestations et la conformité de ses produits aux normes de qualité même s'il externalise ses activités.

❖ Les excuses

Février 2010, devant la pression des médias et la pérennité de la crise, le groupe Toyota a commencé à prendre réellement les choses en main. Il a enfin assumé son rôle dans la crise et annonce le rappel de 400.000 Prius dans le monde. Akio Toyoda, PDG du groupe a tenu une conférence de presse où il s'est dit « **profondément désolé** » pour les millions de véhicules rappelés. « **C'est une période de crise pour Toyota, mais afin de regagner la confiance des clients, Toyota va devoir resserrer les rangs et coopérer de façon étroite avec ses concessionnaires...Nous tentons de rendre nos produits meilleurs. Donc ce genre de procédé est bon pour les consommateurs...Je vous en prie, croyez-moi, nos clients sont notre première priorité** ». Dans une culture où s'incliner est un signe d'excuse, le PDG japonais a manqué à cette tradition, le « non geste » fut interprété comme un manque de sincérité de sa part.

❖ Enfin la transparence

Aux USA, Jim Lentz, patron de Toyota sur le territoire américain, a mis en ligne une vidéo d'excuses larmoyante.

En France, le groupe lance un communiqué de presse qui se voulait rassurant et ce, dans plusieurs journaux.

Et les automobilistes...

Il est clair que l'attitude de Toyota vis-à-vis du consommateur n'était pas à la hauteur de ses attentes. C'est lui qui a fait de cette marque le N1 mondial mais lors de la crise le groupe n'a pas montré qu'il fait de lui sa première préoccupation. Le groupe va peiner après cette crise pour redorer son image et l'expression « **c'est une Toyota** » semble désormais désigner un fiasco industriel. La marque va connaître une véritable baisse de vente même avec le lancement de ses nouvelles marques

Le cas Toyota permet de rendre compte de l'importance des médias et de la communication dans la gestion de la crise. En effet, la forte médiatisation des défauts de fabrication vont inéluctablement contribuer à la dégradation de l'image de marque, la baisse des ventes et les pertes financières vont obliger le constructeur à effectuer des licenciements, externaliser ses prestations sans oublier la diminution de la qualité des produits. Quant aux déboires de la communication concernant cette affaire, ils ont été avérés et ont largement contribué à la démolition de l'image de marque de ce groupe.

5.2 Crise politique : Le printemps arabe, cas du Maroc

Dès l'éclatement des premières émeutes, les premières revendications, les régimes arabes ont opté pour une approche sécuritaire et répressive terrorisantes. La réalité des rues et les faits ont démontré qu'ils étaient loin de toute vision de gestion de crise par la communication. Ils ont essayé, dans un premier temps, de se dégager de toute responsabilité et ont mis en cause les journalistes et les médias. Ensuite, ils ont alimenté les rumeurs et la théorie des complots. Ils ont fait preuve également d'une grande ignorance en matière des rôles que peuvent jouer la technologie et les réseaux sociaux dans la mobilisation. En sous-estimant la capacité des activistes à mener une guerre numérique, ils leur ont permis de mener une contre guerre acharnée qui a fait basculer des régimes enracinés par la dictature et la réprimande. La contagion a atteint le Maroc qui a approché la descente des activistes du 20 Février aux rues du royaume avec beaucoup de sagesse, pragmatisme et surtout une approche communicative efficace.

De la Reconnaissance au management de la crise

Dans le communiqué de presse publié par la MAP en Février 2011, le Ministre de la communication affirme : « **Le Maroc...s'est engagé il y a longtemps dans un processus irréversible de démocratie et d'élargissement des libertés publiques** » il a joutera « **Que les citoyens puissent s'exprimer librement ne nous trouble pas** ». Ce discours qui se veut

responsable, rassurant et faisant preuve de confiance en la maturité des citoyens a apaisé les esprits. Les chaînes publiques comme 2M et Al Oula, Medi1 Sat ont même couvert les manifestations. On invitait sur les plateaux télévisés les représentants du mouvement du 20 février pour débattre. La communication et les échanges ont été sciemment retournés contre la partie adverse et débouchait sur « **l'incrédibilité de la cause politique des contestataires** ».

Proie aux rumeurs, l'opinion publique aspirant aux changements, est déstabilisée par l'incertitude. Ce qui se passe en Egypte, la Tunisie, la Libye ne rassure pas. Moubarak abdique, Ben Ali se sauve, Kaddafi menace, les mouvements islamistes se radicalisent, le désordre, le pillage, les viols ont pris le pas sur la volonté de changer et se démocratiser. Le printemps arabe se transformait en des bains de sang et guérilla. Le **discours Royal du 9 Mars 2011** est tombé pile à l'heure. Il est venu comme une réponse aux interrogations des médias et leur besoin en information. Il a permis également d'apaiser les esprits, dissiper les inquiétudes et freiner les ardeurs. Dans son discours, le Roi s'est porté « **garant de la confiance pour relancer de nouvelles réformes globales** ». Il a présenté la réforme constitutionnelle comme une feuille de route à discuter dans le cadre d'une démarche participative et une large concertation avec tous les acteurs de la nation : « **nous invitons par ailleurs, la commission à être à l'écoute et à se concerter avec les partis politiques, les syndicats, les organisations de jeunes et les acteurs associatifs, culturels, et scientifiques qualifiés en vue de recueillir leur conceptions et point de vue à ce sujet** ».

Le Roi a appelé à l'engagement, la confiance, le patriotisme et la mobilisation pour un Maroc meilleur tout en insistant sur son rôle de « **Garant de la cohésion nationale et commandant des croyants** ». Ce discours a permis non seulement de renouer la confiance entre l'opinion publique et le Roi mais, de restaurer la confiance qui commençait à s'effriter. Il a également accentué la légitimité de la monarchie en tant que symbole de stabilité, réformes et modernisation.

La communication de crise est utilisée dans ce cas avec beaucoup d'habileté, fermeté et efficacité. L'objectif étant de rétablir la confiance et la consolider tout en veillant sur la stabilité du pays. En commençant par la reconnaissance du problème, la volonté de changer, l'implication de tous les acteurs de la nation dans le processus de changement, la réussite et l'efficacité de la communication de crises est confirmée. Elle a permis au pays d'éviter le pire.

Conclusion

La notion de crise a évolué dans sa définition, les champs qu'elle couvre et son mode de fonctionnement. Considéré auparavant comme une fatalité, la crise est actuellement prévisible. On peut l'anticiper et mobiliser tous les moyens pour la gérer et limiter ses dégâts auparavant néfastes pour l'entreprise et ses partenaires. La communication de crise s'avère un outil efficace qui a fait ses preuves dans plusieurs situations délicates. Par contre, la non communication peut entraîner les organisations dans les aléas de la rumeur et laisserait la porte grande ouverte aux pronostics et spéculations des réseaux sociaux, d'où la nécessité vitale pour l'entreprise, de mettre en place une cellule de crise toujours en veille pour gérer les risques auxquels elle est exposée.

Bibliographie :

Ouvrages consultés:

LAGADEC P 1988: *La civilisation du risque : Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*. Le Seuil, coll. « Science ouverte! », Paris

LAGADEC P, 1993 *Apprendre à gérer les crises : société vulnérable, acteurs responsables*, Paris, Editions d'organisation

LIBAERT T, 1995, *La communication de crise : les conditions d'une conduite efficace*, Paris, les Editions d'Organisation.

PIOTET J.P, 1991, *Communication de crise : Quelles stratégies ?* Mc-Grawhill

SICARD M.N, 1998 *Entre médias et crises technologiques*, Edition du Septentrion

Articles en ligne

Catherine GUILLAUME, Les risques majeurs, allocution au colloque organisé par l'université de Nouvelle-Calédonie et la province sud, Octobre 2010

Si Mohammed BEN MASSOU, Introduction sur la gestion des risques et des catastrophes.

Journaux en ligne

La tribune Septembre 2009/ février 2010

Le figaro

Communiqué de la MAP, Mars 2011

Vidéo

Discours royal du 06 et 09 Mars 2011