

COMMUNICATION DE CRISE (COMMUNICATION EN TEMPS DE CRISE)¹

CHAP. I: CONTEXTE SOCIAL ET CULTUREL CONTEMPORAIN

La vulnérabilité des institutions
Facteurs sociaux favorables aux crises
Les médias, catalyseurs de crises institutionnelles
Devoirs et responsabilités des institutions
La logique de l'information d'une institution

CHAP. II: LA COMMUNICATION DE CRISE

Crise: définition et caractéristiques
Classification des crises institutionnelles
Communication de crise et communication institutionnelle
Gestion de crise et communication de crise
Le tribunal de l'opinion publique contre le tribunal légal

CHAP. III: LES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION DE CRISE

Les perceptions sont aussi pertinentes que les faits
Faire la distinction entre colère rationnelle et colère irrationnelle est imprudent
L'autorité découle du respect de la vérité
Cohérence avec la nature de l'institution
Acceptez vos responsabilités
Le professionnalisme comme devoir éthique

CHAP. IV: LE PUBLIC DE L'INSTITUTION FACE À LA CRISE

Critères de classification des destinataires
Destinataires primaires: participants
La relation avec les personnes qui ont subi des dommages
Publics secondaires ou parties prenantes
Les médiateurs: les moyens de communication

CHAP. V: LA PREVENTION DE LA CRISE

La gestion des conflits potentiels
Analyse de risque
Attention aux plaintes
Erreurs et ajustements
Bruits et fuites
Création et gestion du consentement pendant un conflit
Communication lors d'une négociation

CHAP. VI: PREPARATION: LE PLAN DE CRISE

Le plan de crise: nature et objectifs
Modèles de plan de crise

¹ Ce cours est la traduction française du cours du professeur Yago de la Cierva, *Comunicazione preventiva e gestione di crisi*, Pontificia Università della Santa Croce, Rome 2007-2008.

Développement du plan de crise
Contenu du plan de crise

CHAPITRE VII: PREPARATION: LE COMITE DE CRISE

réunion
gens

CHAPITRE VIII: COMMUNICATION PENDANT LA CRISE

Réunir les informations utiles
Formalisation du message
Diffusion du message

CHAPITRE IX: OUTILS DE COMMUNICATION LES PLUS APPROPRIÉS EN CAS DE CRISE

Communication directe et efficace
Canaux pour la communication interne
Canaux externes

CHAPITRE X: INDICATIONS SPÉCIFIQUES POUR CERTAINS TYPES DE CRISE

Définir la réponse institutionnelle
Évaluez votre vulnérabilité
Devez-vous rencontrer ces groupes?
Mesures légales ou de police
Préparez-vous à négocier
Prendre l'initiative

CHAPITRE XI: ÉVALUATION DE LA RÉPONSE À LA CRISE**CHAPITRE XII: LE GESTIONNAIRE DE CRISE****ENCADRÉ: DIX REGLES DE COMMUNICATION DE CRISE**

CHAPITRE I: COMMUNICATION DE CRISE: CONTEXTE CULTUREL ET CONTEMPORAIN

1. *La vulnérabilité des institutions*
2. *Facteurs sociaux qui favorisent les crises*
3. *Les média comme catalyseurs des crises institutionnelles*
4. *Devoirs et responsabilité des institutions*

1. La vulnérabilité des institutions

En première approche, une crise pourrait être décrite comme la difficulté qui affecte gravement une institution, mettant en péril ses objectifs principaux et même sa survie. Les problèmes qui se posent chaque jour ne sont pas de véritables crises, mais seulement des obstacles d'une nature extraordinaire qui, en raison de la gravité des effets, de la rapidité de leur action, de l'incertitude quant à leur évolution future et de la confusion causée par la nécessité de se hâter décisions, représentent un grave danger. Les crises peuvent arriver à n'importe qui: aucune institution au monde n'est à l'abri d'en souffrir. Il est impossible de prévoir et d'éliminer tous les facteurs de risque : d'un point de vue physique, il existe des catastrophes imprévisibles ; du point de vue humain, la liberté fait de l'homme une source inépuisable de surprises. De manière générale, la vulnérabilité à subir une crise dépend de trois types de variables :

- le contexte social de l'institution (plus elle est variable, dynamique et compétitive, plus il y a de possibilité de subir une crise),
- son modèle de gouvernement (un style de leadership personneliste et autoritaire est considéré comme l'un des facteurs de risque),
- les caractéristiques spécifiques de l'institution et sa culture institutionnelle (l'étendue et l'étendue de ses opérations, sa taille, le type de membres et la force du lien qui les unit à l'organisation, etc.).

D'une manière générale, les institutions sont un ensemble de relations personnelles structurées autour d'un but ou d'une mission, qui intègrent des connaissances théoriques et pratiques et des éléments émotionnels (d'attentes, de confiance, etc.).

L'aspect relationnel doit être souligné, au-dessus de l'aspect matériel ou productif, car les personnes sont l'élément le plus important de toute organisation. Le processus de fabrication d'un produit (chaussures, pianos ou autre) ou le lieu de travail lui-même (l'usine) sont des éléments indispensables mais ils ne constituent pas le véritable portrait de l'institution : l'entreprise est mieux définie comme l'ensemble des relations qui la fait fédérer avec les salariés, les vendeurs, les utilisateurs de ses produits et les acheteurs potentiels.

De ce point de vue, les crises constituent de sérieuses menaces pour les relations d'une institution avec ses principaux publics : ceux dont dépend sa survie.

Dès lors, si le facteur déterminant de la résistance ou de la vulnérabilité d'une institution face aux crises devait se concentrer dans un seul concept, le maître mot serait union. Une organisation solidaire est une organisation dans laquelle les valeurs et les stratégies sont partagées, où chacun a les mêmes idéaux et où les rôles, différents pour chacun, sont exercés avec une vision globale. Il ne s'agit pas d'une union monolithique ou statique, entendue comme un pur manque de séparation physique, mais surtout d'une dimension dynamique, vécue par un groupe de personnes ayant un projet commun. Cette compacité est en fait le résultat de l'échange bidirectionnel - de haut en bas et de bas en haut - d'informations, de sentiments et de valeurs : de données et d'émotions. En ce sens, plus le lien qui unit l'institution à son public est fort, moins elle sera vulnérable à subir une crise. En effet, un obstacle extérieur peut non seulement ne pas endommager cette relation, mais même la renforcer. En effet, une agression pourrait être fatale pour une organisation désorganisée, et au contraire pouvoir renforcer la solidité interne d'une organisation unie. C'est ainsi que vous le voyez dans le monde du sport : un but encaissé par une équipe soudée et motivée incite les joueurs à faire mieux, mais si l'équipe est divisée et son moral faible, le but laissera les joueurs en proie au pessimisme. Bref, faire face à une crise, c'est bien connaître le public de l'institution et ses relations avec lui, puis agir en conséquence.

La communication de crise est donc comme un microcosme de toute communication institutionnelle. Il comprend la communication interne, la communication avec les autorités, les relations avec les médias, etc., considérés comme une unité. Ceux qui savent gérer la communication institutionnelle de manière intégrée sauront certainement gérer une crise, car ils savent déterminer les priorités de l'affaire puis diffuser des messages, adaptés aux publics individuels sans se contredire.

2. Facteurs sociaux qui favorisent les crises

La société d'aujourd'hui est prédisposée à la crise pour de nombreuses raisons.

- En raison de l'utilisation de technologies d'une puissance extraordinaire (nucléaire, chimique, génétique) et à bien des égards, incontrôlées ;
- En raison de la densité de la population même dans les zones géographiques à risque (par exemple, la faille de San Andreas, en Californie : malgré la menace d'un séisme colossal, elle reste l'une des zones les plus peuplées des Etats-Unis) ;
- En raison de la complexité sociale due au mélange ethnique et culturel ;
- En raison de l'augmentation du niveau de vie avec l'augmentation implicite des besoins et des attentes ;
- En raison des effets de la mondialisation, où tout problème aux antipodes peut avoir des répercussions immédiates dans notre voisinage, etc.

Même du point de vue culturel, la société d'aujourd'hui est caractérisée par la montée d'un

esprit critique². Les gens sont de plus en plus instruits et informés sur beaucoup de domaines de la science et de la vie. Il s'observe facilement une attitude de méfiance. Contrairement à la pensée classique, la philosophie politique contemporaine considère le conflit et l'opposition comme l'état naturel de la société, et non la paix et l'harmonie. Les médias de leur côté ont fait de la négativité, du conflit et de la crise leur matière de prédilection.

De plus, dans le monde il y a une prolifération de « justiciers sociaux » qui exercent un rôle de taxation de la vie des institutions qui opèrent dans leur domaine de compétence.

En premier lieu, les dispositions réglementaires encadrent en détail la vie sociale (législation sur la sécurité au travail, sur les activités et l'utilisation de matières toxiques, sur le financement et la comptabilité, sur la protection des consommateurs, sur les activités considérées à risque, etc.) et chaque norme est accompagné de son propre corps d'inspecteurs. Deuxièmement, l'exercice du pouvoir dans les sociétés démocratiques favorise l'émergence de groupes d'intérêt et d'activistes qui font pression sur les institutions en mobilisant l'opinion publique. Par exemple, les fabricants de chaussures et de ceintures en peau de crocodile ne peuvent manquer de se sentir encadrés par des associations de défense des animaux, même s'ils utilisent la peau d'animaux élevés dans des fermes parfaitement légales.

Il existe de plus en plus une sorte de surveillance et de vigilance citoyenne, à travers les avantages qu'offrent les techniques de l'information et de la communication modernes. La publication facile et rapide dans les réseaux sociaux semble bien un facteur non négligeable à même de favoriser une crise institutionnelle.

D'autre part, les institutions sont de plus en plus vulnérables à une perception sociale négative. Dans une culture où l'image s'impose, il est paradoxal que la réputation - toujours éphémère et volatile - soit l'une des forces des organisations... De plus, les consommateurs ne se sentent plus liés aux entreprises; l'offre de biens et de services a en effet largement dépassé la demande, rendant les entreprises moins indispensables qu'elles l'étaient autrefois.

Enfin, il faut souligner les divisions présentes dans le monde d'aujourd'hui, à tous les niveaux : social (individualisme), politique, culturel (diversité des valeurs), familial, religieux, etc. Ceux-ci concourent comme facteurs prédisposant à la crise car ils affaiblissent les relations entre les personnes.

3. Les médias, catalyseurs des crises institutionnelles

Les médias ont une telle importance dans la configuration du contexte social qu'ils méritent un paragraphe à eux seuls. En effet, l'intervention d'un journaliste est souvent le catalyseur qui transforme un accident ou une catastrophe - c'est-à-dire quelque chose de technique - en crise. En effet, beaucoup pensent que « sans moyens de communication,

² “Le conflit est le moteur du progrès. Comme disent le français, *du choc des idées jaillit la lumière*. M. DOORNAERT, “Los profesionales de la comunicación ante situaciones conflictivas”, in R. RODRÍGUEZ & T. SÁDABA (ed.), *Periodistas ante conflictos*, p. 45.

ou avec des informations contrôlées ou censurées, il n'y a pas de crises à craindre »³. Un premier constat concerne le rôle assumé par les médias surtout dans les sociétés occidentales, et progressivement aussi dans d'autres aires culturelles. Les médias se présentent comme les garants du bien commun.

L'époque où ils se déclaraient témoins impartiaux de ce qui se passait sous leurs yeux est révolue. Leur rôle aujourd'hui est différent, ils se sentent investis par la mission de représenter la société civile face au pouvoir politique, économique, militaire voire religieux, en prenant des positions précises et actives sur des sujets variés. Les dernières décennies ont montré que les médias sont probablement le moyen le plus efficace de lutter contre la corruption, les scandales et les mensonges de l'establishment.

Bref, (les médias) ne sont plus des témoins mais des promoteurs d'idées et des défenseurs sociaux conscients, selon un agenda plus ou moins clair mais en tout cas très influent sur le contenu de l'information.

De plus, comme la technologie permet désormais de couvrir en temps réel n'importe quel événement n'importe où dans le monde, ce rôle de contrôle a un effet renforcé. Par exemple, l'information économique sur Internet a entraîné une énorme accélération du marché de la valeur. Si l'on ajoute que le journalisme devient de plus en plus d'investigation, on comprendra mieux l'importance des médias dans le contrôle des institutions.

Deuxièmement, le concept même de nouvelles est devenu synonyme de conflit : les nouvelles - ou du moins les nouvelles fortes, les nouvelles dures, ce que les médias doivent toujours donner - ont généralement pour objet le conflit. A cet égard, Lukaszewski fait remarquer qu'il s'agit d'actualités : les surprises, les sentiments, les conséquences, les secrets et les conflits ; mais que parmi tous ceux-ci, les plus importants sont les conflits⁴, et il suffit de lire la couverture de n'importe quel journal pour en trouver la confirmation. Il n'est pas rare que la bonne nouvelle semble moins pertinente : le déclenchement d'une guerre est plus une nouvelle que la signature de la paix. En effet, même les nouvelles positives, pour être des « nouvelles », sont présentées dans un contexte de conflit ; à rapporter un événement positif, il faut donc ajouter quelque chose de « contraire », même si cet élément était, d'un point de vue quantitatif et qualitatif, absolument marginal. Les médias ne reconnaissent plus la distinction entre privé et public et si une entreprise a des problèmes économiques majeurs, la vie affective de son PDG deviendra également une nouvelle dans les journaux, qui n'a que peu ou rien à voir avec les comptes et les budgets.

Cependant, il ne faut pas blâmer les journalistes : le public - c'est-à-dire nous-mêmes - est plus intéressé par les informations négatives que positives. Comme le plaisante Mark Twain, qui ne manque jamais l'occasion d'un bon aphorisme, à propos d'un de ses personnages: "Il y a beaucoup de choses favorables à dire sur elle, mais l'autre est bien

³ A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, p. 173. Voir aussi T. DORN, "El papel de los asesores de comunicación en situaciones de crisis", in R. RODRÍGUEZ & T. SÁDABA (ed.), *Periodistas ante conflictos*, p.188.

⁴ Citaé par C.M. HOWARD & W.K. MATTEWS, *On Deadline*, p. 33.

plus intéressante"⁵. Les médias affectent la société, mais les entreprises ont aussi les médias qu'elles méritent.

La tâche des médias de contrôler les pouvoirs publics et, en général, les puissants, a de nombreuses conséquences sur la mentalité du journaliste ; cela le rend persistant, insistant, méfiant et critique. Comme le dit Kerchner en plaisantant, "si un journaliste sent une rose, cherchez immédiatement le cercueil". En effet, la relation des lanceurs d'alerte avec les institutions n'est pas toujours facile. Pour le Washington Post Ombudsman, "les journalistes savent que les institutions de toutes sortes essaient avec préparation et argent de diffuser des messages positifs sur elles-mêmes et donc les journaux pensent que c'est leur travail de faire en sorte que les gens apprennent à se connaître"⁶. En ce sens, pour beaucoup, il existe un réel conflit d'intérêts⁷. A cette difficulté il faut ajouter le fait que de nombreuses institutions ne sont pas transparentes et que le journaliste n'est pas aidé mais entravé. En effet, il y a souvent des pressions, des faux bruits véhiculés par l'institution elle-même, des campagnes orchestrées, des tentatives de manipulation et toute une série de personnages (spin doctor, on les appelle dans le monde anglo-saxon) experts dans la manipulation du journaliste au profit de l'organisation.

Les médias doivent être considérés, non pas comme un ennemi, mais comme un public qu'il faut suivre et donc il faut prendre soin⁸.

4. Devoirs et responsabilités des institutions

La frontière entre public et privé n'est ni une frontière infranchissable ni un mur éternel. En effet, la sphère de l'autonomie privée, entendue comme l'espace dans lequel nul autre que l'intéressé n'est autorisé à parcourir et encore moins à décider, se réduit de plus en plus à l'égard des individus et est quasi inexistante pour les institutions. Pour commencer, il convient de rappeler que les organisations ont des devoirs envers la société dans laquelle elles opèrent, devoirs qui ne se limitent pas à l'accomplissement des lois qui règlent ce qui peut être fait et ce qui ne l'est pas, mais aussi l'obligation d'être bénéfique à la société, c'est-à-dire pour répondre à un besoin ou à un désir légitime de la société et de ses membres. Chaque organisation fonde sa légitimité sur le service qu'elle rend à la société et, en ce sens, répond (au sens de « elle est responsable ») à la société dans son ensemble et pas seulement aux personnes qui lui ont donné son origine⁹. Peut-être qu'un exemple pourrait éclairer cette réalité. Si une compagnie d'assurance voulait construire un hôpital dans un quartier résidentiel, elle n'aurait pas seulement à remplir toutes les exigences de la loi : il est plus que probable qu'elle ait besoin du consentement des voisins car l'hôpital modifiera la circulation, l'environnement, etc. La communauté locale se sent en droit d'influencer le promoteur, au-delà de la législation en vigueur, en se mobilisant pour défendre ces droits atypiques non reconnus par la justice.

⁵ Cité par R. COHN, *The PR Crisis Bible*, p. 8.

⁶ J. BYRD, *Washington Post*, 22-V-94 (citato da L. SUSSKIND & P. FIELD, *Dealing with an Angry Public*, cap. 7).

⁷ Cfr. J. E. GRUNIG & T. HUNT, *Managing Public Relations*, pp. 227ss.

⁸ M. NUDELL & N. ANTOKOL, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*, p. 65 (citato da A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, p. 191).

⁹ Cfr. R. COHN, *The PR Crisis Bible*, p. 95.

Il en va de même pour la protection d'un bâtiment caractéristique du profil d'une ville, même s'il n'a pas une valeur artistique évidente et si sa disparition ne nuit à personne. Certes, à maintes reprises, ces intérêts et droits « méta-juridiques » finissent par devenir des lois, mais cela n'en change pas la nature : leur force réside dans le caractère contraignant de l'opinion publique.

Vivre en harmonie avec le contexte, en symbiose avec la société environnante, devient une force pour toute institution. Tous les publics sont importants et tout le monde s'accorde à dire que l'institution est, dans la mesure du possible, quelque chose de bénéfique. Ce principe est valable en toutes circonstances, mais dans un moment de crise il devient encore plus décisif de montrer la responsabilité sociale de l'institution et la cohérence avec sa mission de service. Par exemple, si une rivière déborde et laisse la moitié des habitants d'un village sans abri, les organisations locales doivent faire quelque chose pour aider les personnes touchées. Il ne suffit pas que les institutions publiques - la Commune, la Région, etc. - mettre des structures officielles à la disposition des expulsés, même les particuliers, particuliers et entreprises, ont le devoir de contribuer à la solution du problème.

Un autre aspect significatif à cet égard renvoie au droit de savoir de l'opinion publique qui se traduit par un certain devoir de transparence de la part des institutions. Sur eux « incombe [...] un véritable devoir d'information, ancré dans leur raison d'être. Les organisations existent pour remplir une fonction sociale au profit de la personne. Et puisque les gens ont le droit d'être informés sur les activités des organisations, ils ont le devoir d'informer. Le droit à l'information se traduit [...] par un véritable devoir d'informer¹⁰.

En général, les institutions n'ont aucun problème à communiquer leurs réussites, mais lorsqu'il s'agit d'échecs, la situation semble s'inverser. En effet, lorsqu'une institution rencontre un problème, la première chose à faire est d'essayer de le cacher avec des arguments basés sur la vie privée et l'inexistence d'un droit de savoir de la part du public.... Cette réaction, pour ainsi dire instinctive, ne devrait surprendre personne, car les aspects communicationnels sont tellement pertinents dans toute crise institutionnelle qu'on peut dire que les seules vraies crises sont les crises publiques : celles qui sont portées à l'attention du public de l'institution . Mais l'enjeu n'est pas le droit mais la légitimité. La question doit alors être posée en ces termes : est-il légitime, de la part du public, d'exiger de connaître ce problème ? Ou, de l'autre point de vue : est-il légitime que l'institution ne les informe pas ?

Les réponses doivent être données en fonction de la relation entre une institution concrète et un public concret, et en fonction des conséquences de la crise. Si la relation est épisodique et superficielle et si le public n'est pas affecté par les conséquences, il ne semble pas nécessaire de leur communiquer le problème. Mais si la relation était plus profonde et plus stable, et les conséquences graves, l'information serait un devoir fondé précisément sur la relation entre l'institution et son public. En effet, pour deviner une ligne d'action éthique, il suffit de se demander si communiquer les problèmes au public

¹⁰ C. SORIA, *El laberinto informativo*, p. 73.

légitimement intéressé renforcera le lien qui les unit à eux. Il peut aussi être illustratif d'imaginer la réaction du public lorsqu'il a appris d'autres les problèmes passés sous silence par l'institution, pour comprendre s'il y a ou non ce devoir dans la perception du public.

Comme nous le verrons plus loin, les crises révèlent la véritable culture des institutions et la mentalité de leurs dirigeants. S'ils considèrent le service au public comme leur mission précise, l'information sera diffuse et précise, que cela soit plus ou moins commode pour l'organisation... Si au contraire ils mettent le profit exclusif de l'organisation devant le général intérêt - tout en affirmant le contraire - ils représenteront un parasite et non une institution en symbiose avec son entourage social.

CHAPITRE II:

LA COMMUNICATION DE CRISE: NOTIONS

1. *Crise : définition et caractéristiques.*
2. *Classification des crises institutionnelles*
3. *Communication de crise et communication institutionnelle*
4. *Gestion de crise et communication de crise*
5. *Le tribunal de l'opinion publique vs. le tribunal judiciaire.*

1. Crise : définition et caractéristiques.

Dans le langage populaire, la notion de « crise » a une connotation négative : un problème grave qui touche et met en difficulté une personne ou une institution. Et les crises font des victimes, des souffrances et des dégâts ; ils coûtent beaucoup d'argent et des heures de travail interminables et, dans de nombreux cas, il y aura ceux qui pointent du doigt ceux qui dirigent l'institution, les accusant d'être coupables.

Or, le terme « crise » est un concept médical qui indique le point décisif dans l'évolution d'une maladie, le moment crucial où approche une issue positive ou négative.¹¹

De ce point de vue, la crise est la situation d'incertitude et de confusion dans laquelle tout est en suspens en attendant la résolution imminente de la maladie. C'est comme le moment irréversible de vérité. Les crises supposent aussi une extension dans le temps, avec des tensions internes et externes et sont de nature publique.

Ce concept ne s'applique pas seulement à la santé des personnes : les institutions souffrent aussi de crises réelles, c'est-à-dire de situations d'incertitude prolongée, attendant de savoir si le mal possible se réalisera ou non.

Il est intéressant de souligner que la crise n'est pas seulement et fondamentalement quelque chose de négatif car elle produit aussi des effets positifs : elle offre des opportunités de changement. « Les Chinois utilisent ce concept depuis des siècles. En fait, le symbole correspondant au mot 'crise' - appelé wei-ji - est en fait la combinaison de deux mots, danger et opportunité »¹².

Dans les crises, des héros naissent, les changements dans l'organisation sont accélérés, des problèmes latents sont confrontés qui ont été reportés pour de meilleures opportunités, le personnel de l'entreprise se renouvelle, de nouvelles stratégies d'action surgissent, des systèmes d'alerte qui n'existaient pas auparavant sont développés, de nouveaux aspects

¹¹ W. DAB, *La decision en santé publique* (citato da M. OGRIZEK J.-M. GUILLERY, *Communicating in Crisis*, p. xii).

¹² S. FINK, *Crisis Management*, p. 1.

concurrentiels apparaissent, etc.

En effet, une organisation peut se retrouver dans différents types de situations extraordinaires, et les termes utilisés sont généralement similaires mais non synonymes : urgence, accident, catastrophe et conflit.

- Les urgences sont des menaces inattendues de nature physique qui nécessitent une réponse rapide, généralement de nature technique, mais qui ne font pas référence aux conséquences dans les relations avec le public. Par exemple, une panne du système électrique dans un hôpital constitue une urgence, qui doit être résolue immédiatement sous la direction du directeur technique.
- Un accident est l'erreur ou la casse d'un élément physique d'un système complexe, plus ou moins grave, mais qui ne bloque pas le fonctionnement de l'ensemble. Par exemple, l'interruption du trafic ferroviaire entre deux villes voisines causée par la chute d'un pont qui n'a pas causé de dommages aux personnes, et qui est remplacé par des moyens de transport sur roues, pourrait être qualifiée d'accident. (Mais il vaut mieux être prudent, car il n'est pas rare que les institutions appellent des accidents ce qui sont de vraies crises, précisément pour masquer leur gravité.)
- Un sinistre est l'absence d'un élément physique principal qui prend en charge le système, ce qui provoque l'arrêt total du système. Il n'y a plus d'incertitude sur les conséquences, qui se sont déjà réalisées, et donc il n'y a rien à faire. Ce serait le cas, par exemple, d'une chocolaterie qui s'effondre complètement à cause de la crue de la rivière voisine, et qui ne dépend d'aucun type d'assurance.
- Enfin, le conflit est une altération partielle des circonstances sociales de l'organisation, qui met en difficulté son fonctionnement ordinaire, mais sans l'entraver. Par exemple, un lycée privé pour étrangers situé dans une ville à majorité musulmane, où les autorités civiles voudraient appliquer la loi islamique.

Au contraire, la crise est une altération des circonstances sociales qui remet en cause les valeurs fondamentales de l'organisation, et comporte toujours une part d'incertitude résultant d'une possible continuité dans le temps. Elle se caractérise aussi par la rapidité avec laquelle elle se produit, et par l'urgence - le manque de temps disponible - qui l'accompagne habituellement.

De plus, la crise n'est telle que si elle est attribuée à la responsabilité de l'homme et non à la fatalité. La notion de crise est toujours liée à l'idée de « culpabilité », de responsabilité, de l'origine du problème et de la manière dont il a été traité par la suite.

En effet, on pourrait dire que les crises ne sont pas les choses qui vous arrivent, mais la façon dont vous réagissez à ce qui vous arrive¹³. En effet, l'intoxication alimentaire collective n'est pas une crise en soi, mais elle peut le devenir si la cause est un échec des autorités de tutelle, ou si les secours aux victimes ont été mal gérés. De nombreux auteurs ont tenté de définir plus précisément l'essence de la crise. Deux exemples concrets de définitions peuvent nous aider à mieux comprendre le concept.

¹³ Cfr. K. P. STOCKER, *A Strategic Approach to Crisis Management*, p. 195.

Slatter définit la crise comme « une situation action qui menace les objectifs prioritaires de l'organisation [...], limite le temps disponible pour répondre et surprend les responsables dans le processus de prise de décision, provoquant ainsi des situations stressantes»¹⁴.

González Herrero considère la crise « comme une situation qui menace les objectifs de l'organisation, modifie la relation entre cette dernière et son public, et nécessite une intervention extraordinaire des dirigeants de l'entreprise pour minimiser ou éviter d'éventuelles conséquences négatives. Cette situation restreint également le temps de réponse disponible pour les cadres et produit généralement des niveaux de stress qui ne sont pas présents dans des circonstances normales »¹⁵.

En bref, une crise est une situation instable et incertaine, qui risque de s'intensifier et de causer de graves dommages aux actifs matériels et immatériels de l'organisation, et principalement à la relation avec son public primaire, car ils considèrent l'organisation en responsable de ce qui s'est passé. Ajoutez à cela que les crises sont toujours des situations passives, non intentionnelles.

2. *Classification des crises institutionnelles*

Bien qu'à première vue chaque crise semble unique, « chaque crise est comme une empreinte digitale ; il n'y en a pas deux qui se ressemblent »¹⁶, en examinant leurs origines et leur évolution, des éléments communs peuvent être trouvés. La découverte et l'analyse de ces éléments communs sont très utiles pour en tirer des conséquences, pour tenter de prévoir et prévenir les crises qui pourraient affecter l'organisation et aussi pour éviter ou au moins atténuer leurs effets négatifs sur elle.

Il existe de nombreux classements.

- Selon le temps de réaction disponible, on distingue entre crises chroniques (situations négatives qui se prolongent dans le temps et reviennent cycliquement) et crises aiguës (« il y a quelque chose à faire et il faut le faire maintenant »).
- Selon les causes, celles qui ont des causes externes ou internes, ou en crises d'ordre technique ou d'origine humaine.
- D'un autre point de vue, on peut distinguer les crises évitables des crises inévitables ou accidentelles. Les premiers sont ceux qui pourraient être évités grâce à une intervention appropriée et efficace de l'intérieur de l'organisation, car il est possible d'influencer ou de contrôler la cause de la crise. Les secondes sont celles provenant de causes naturelles ou d'erreurs humaines indépendantes de la volonté de l'entreprise¹⁷.

Cette classification est particulièrement intéressante car elle met l'accent sur les responsabilités propres de l'institution, favorisant ainsi une mentalité préventive.

¹⁴ S. SLATTER, *Corporate Recovery*, p. 6 (citato da A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, p. 30).

¹⁵ A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, p. 30; S. FINK, *Crisis Management*, pp. 15-16.

¹⁶ J. CAPONIGRO, *The Crisis Counselor*, p. 4.

¹⁷ A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, pp. 36-37.

Au lieu de cela, Lerbinger propose une classification plus exhaustive;

a) Crises naturelles : elles n'ont pas de causes imputables à l'homme, par conséquent les responsabilités institutionnelles sont limitées au degré de prudence pour les prévoir et préparer leur arrivée.

b) Crises technologiques, provoquées par la non-utilisation d'une technique industrielle : fuite de matière toxique, contamination collective des aliments, etc. Ils sont plus graves parce que le public les attribue à des erreurs humaines et parce que la composante émotionnelle est forte : l'opinion publique n'évalue pas le risque avec les mêmes paramètres que les experts utilisent.

c) Crise d'affrontement : provoquée par une personne ou un collectif qui s'oppose publiquement à l'institution, et qui prétend mobiliser la population pour empêcher les activités de l'institution ou réduire son champ d'action.

d) Crise de malveillance : causée par des interventions criminelles illégales ou externes, telles que l'enlèvement, le vol, le vol de projets de développement, etc.

e) Les crises résultant de valeurs incorrectes dans l'organisation : elles se produisent lorsque les dirigeants recherchent un rendement élevé à court terme au détriment de l'avantage social et au détriment de l'autre public dans l'organisation : par exemple, lorsque le conseil d'administration administrateurs d'une entreprise décide de payer des honoraires disproportionnés.

f) Crise due à un comportement illicite de ses dirigeants : par exemple, la violence d'un enseignant sur des mineurs dont il a la charge. En termes journalistiques : « scandales », comportement illégal qui provoque l'indignation et la réprobation de l'opinion publique...sont la “nourriture” préférée des médias.

La littérature disponible sur le sujet présente généralement les accidents du travail et les attentats criminels comme un modèle de crise, peut-être parce qu'ils sont frappants et parce que, sur la base de la documentation fournie par les institutions qui les ont subis, de nombreuses monographies ont été publiées sur le sujet, qui constituent une part importante de la bibliographie disponible sur la communication de crise. Or, les statistiques publiées par l'Institute for Crisis Management montrent que la plupart des crises ne surviennent pas brutalement, mais sont prévisibles par les managers puisque la cause la plus fréquente se trouve précisément dans les décisions prises par les managers⁴. Bien qu'à première vue, il puisse sembler lourd de dire une telle chose (à savoir que la plupart des crises peuvent être évitées et doivent être attribuées à une mauvaise préparation de la gestion), c'est en fait un grand soulagement pour les communicateurs institutionnels, car cela vient confirmer qu'il est possible de se préparer aux crises (il y a toujours une alerte préalable) et pourquoi l'amélioration de la prise de décision garantit un effort de prévention efficace.

3. *Communication de crise et communication institutionnelle*

La communication de crise n'est pas un savoir exact, comme nous l'avons vu, ni une discipline théorique¹⁸. Mais d'autre part cela n'a rien à voir avec des recettes magiques et secrètes et encore moins avec des gourous, ces quelques élus qui veulent convaincre le monde qu'ils sont les seuls à savoir surmonter les crises¹⁹.

La communication de crise est plutôt une science pratique, basée sur des principes professionnels et éthiques solides, qui aide à réduire les risques de subir une crise et, lorsque cela ne peut être évité, apprend à ne pas faire d'erreurs, à réduire les dommages et à reprendre la normalité de la marche de l'organisation ou de l'institution.

De plus, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la communication de crise est comme un microcosme de toute communication institutionnelle. Cela comprend la communication interne, la communication avec les autorités, les relations avec les médias, etc. ; et à ce titre elle doit s'intégrer harmonieusement, conciliant les caractéristiques et les besoins de chacun comme manifestations d'une même communication institutionnelle. Atteindre cet objectif devient simple si toute la sphère communicative de l'organisation est déjà intégrée dans un département commun ; quand, au contraire, la relation avec le public est divisée en services distincts, donner une réponse unitaire en tant qu'institution n'est pas impossible mais certainement plus difficile²⁰.

La troisième caractéristique de la communication de crise est de regarder vers l'avenir, à la recherche des dangers qui pourraient affecter l'institution. Si son essence devait se résumer en un slogan, on pourrait dire que la communication de crise consiste à « se préparer au pire ».

Son but est d'anticiper, de prévenir et de prévoir ; c'est-à-dire identifier les zones de crise possibles, déterminer la probabilité qu'elles se déclenchent, rechercher des solutions (d'application immédiate et à long terme) et déterminer les réponses pour chaque situation de crise. Et les deux aspects doivent être traités de manière organique, en utilisant une méthode d'analyse et un système de travail.

Enfin, la communication de crise combat l'ambiguïté - l'un des principaux ennemis du management pendant la crise - en présentant des mesures d'application immédiate, préalablement approuvées par le management.²¹ En effet, l'institution ne peut répondre efficacement au problème dès qu'il se pose, que par une répartition claire et articulée des tâches et des responsabilités de chacun, en organisant des schémas de solutions avec des orientations communicatives pour les circonstances de crise, et en préparant des informations sur les ressources disponibles pour faire face à la crise.

¹⁸ N. R. AUGUSTINE, "Managing the crisis you tried to prevent", in VV.AA., *Harvard Business Review On Crisis Management*, p. 2.

¹⁹ Cfr. M. OGRIZEK & J.-M. GUILLERY, *Communicating in Crisis*, p. xi.

²⁰ D. GAYESKI, *Corporate Communications Management*, pp. 165-168; e E. MARLOW, *Managing the Corporate Media Center*, pp. 143-144.

²¹ A. GONZÁLEZ HERRERO & C. PRATT, "An Integrated Model for Crisis-Communications Management", pp. 79-80.

Les indications proposées par la communication de crise sont un support valable dans les moments qui suivent immédiatement le déclenchement de la crise, alors qu'il est encore possible d'éviter bon nombre des conséquences néfastes.

Conformément à l'approche proposée jusqu'à présent, il semble logique de diviser le sujet en quatre parties : la prévention des crises (comment les empêcher de se produire), la planification de crise (comment préparer son arrivée éventuelle), la communication de crise (comment mener le plan de communication en période de crise) et l'évaluation (comment examiner la réponse de l'organisation et comment mettre en place le redressement). Ces quatre éléments, qui constituent l'essence de la communication de crise doivent être précédés de l'analyse des principes de base de la communication de crise et de l'étude de l'attitude du public des institutions lors de situations critiques; et suivies de quelques considérations transversales sur la personne et le rôle du communicateur de crise.

4. *Gestion de crise et communication de crise*

Nous avons décrit la communication de crise comme un système d'analyse et une mentalité de travail qui permet de gérer une crise de la meilleure façon possible, en identifiant rapidement les points faibles de l'organisation, en introduisant les changements nécessaires pour que les faiblesses ne deviennent pas une crise, en planifiant la réponse institutionnelle à une éventuelle crise, communiquer avec les publics de l'organisation pendant la crise et finalement évaluer la réponse de l'organisation et rattraper le terrain perdu. Cette mentalité préventive est le fruit de la prise de conscience des effets négatifs qui peuvent survenir si elle n'est pas utilisée.

González Herrero et Pratt ont systématisé les différentes causes qui contribuent à la diffusion de la pratique de la communication de crise : « en premier lieu, à l'attention croissante que les médias accordent aux catastrophes et dangers de toutes sortes ; d'autre part, à l'augmentation des réclamations que subissent les entreprises en raison des produits et services défectueux qu'elles commercialisent. Même si leur culpabilité n'est pas prouvée, ils reçoivent une publicité très négative, ce qui a des conséquences dans d'autres domaines de leur activité. Troisièmement, l'impact que certaines erreurs de managers et d'entrepreneurs ont eu sur la considération sociale du monde de l'entreprise.

Le contexte économique et social est devenu controversé et les entreprises ont découvert leur vulnérabilité dans ces situations. En réponse, ils ont été contraints d'examiner les possibilités de crise avec une attitude stratégique »²².

Comme vous pouvez le deviner, la communication de crise et la gestion de crise sont étroitement liées²³. Mais il convient de clarifier ces deux notions, développées en premier lieu au sein de l'administration de l'entreprise, afin de pouvoir ensuite retracer plus clairement les missions du communicateur de crise, ce qui est l'objet fondamental de ces pages.

²² A. GONZÁLEZ HERRERO & C. PRATT, “An Integrated Model for Crisis-Communications Management”, pp. 79-80.

²³ L. BURTON, *Crisis in Organizations II*, p. 44.

La gestion de crise serait alors la « capacité d'une organisation à mettre en œuvre rapidement, efficacement et avec efficience les opérations d'urgence nécessaires pour réduire les menaces pour la santé et la sécurité de l'individu, la perte de biens publics ou privés », ou une conséquence négative sur le fonctionnement normal développement de l'entreprise ²⁴.

La communication de crise, quant à elle, est « le domaine de la communication institutionnelle dont l'objet est d'apporter une solution au fait critique dans sa dimension informative » ²⁵. Par conséquent, le but de la gestion de crise est de prévoir et de réduire les facteurs de risque, de résoudre les problèmes qui dégénèrent en crise. Le but de la communication de crise, en revanche, est de savoir communiquer la réponse institutionnelle à la crise de manière rapide et efficace, de manière à réduire voire éliminer les effets négatifs de son image.

Ainsi, le concept de gestion de crise est plus large que celui de communication de crise. Cependant, les deux activités ne peuvent être considérées de manière clairement séparée car l'activité d'information au sens plein est la communication publique de la résolution de la crise, et constitue donc l'un de ses éléments essentiels⁵. En effet, si - comme on l'a dit jusqu'ici - l'élément constitutif déterminant d'une crise est précisément la menace pour la relation entre l'institution et son public, résoudre le problème et communiquer la solution au problème vont toujours de pair.

Bref, il faut éviter deux extrêmes : vouloir résoudre le problème sans en informer le public concerné, ou prendre des décisions dans le but principal d'être communiqué plutôt que de résoudre le problème.

Dans le premier cas, l'erreur consiste à oublier que le problème est peut-être une question technique, mais que le rapport au public ne l'est pas du tout et que les crises ne peuvent être surmontées sans le consentement du public (et il n'est pas rare qu'il faille aussi leur collaboration active), ce qui n'est possible que grâce à une communication fluide. Prenons comme exemple la panne d'électricité qui a sévi à l'été 2004 dans le nord-ouest des États-Unis et une partie du Canada. Il s'agissait sans aucun doute d'une crise électrique, et à ce titre de la responsabilité des compagnies d'électricité et des experts ; mais l'aspect le plus pertinent était sans aucun doute celui des personnes, en particulier dans les grandes zones urbaines. Dans cette optique, et sans oublier la résolution du problème, les pouvoirs publics ont en effet consacré beaucoup plus de temps et de moyens à communiquer avec les citoyens, pour éviter que le manque d'information ne provoque une psychose générale, aux conséquences plus graves que la pure technique accident. Dans les chapitres suivants, nous étudierons le rôle prépondérant des perceptions publiques au cours d'une crise ; d'où la nécessité d'écouter le public et pas seulement de l'informer.

En définitive, les trois éléments distinctifs de la communication de crise anticipés au paragraphe précédent, à savoir son caractère pratique, la nécessité d'aborder les problèmes

²⁴ R. GIGLIOTTI & R. JASON, *Emergency planning...*, p. 13.

²⁵ C. SOTELO, “¿Qué es la comunicación de crisis?”, in R. RODRÍGUEZ & T. SÁDABA (ed.), *Periodistas ante conflictos*, p. 169.

du point de vue général de l'institution et la centralité de la prévention, font ressortir la valeur de la prudence, c'est-à-dire - comme dit Garzanti - "la capacité de bien juger et de choisir le meilleur en toutes circonstances"²⁶. Cette vertu des gouvernants doit distinguer à la fois les gestionnaires de crise et les communicateurs de crise, car les mesures proposées dans ces pages ne sont pas exclusivement "techniques" ni destinées exclusivement aux "techniciens" de la communication, mais doivent être appliquées avec la prudence propre au gestionnaire et sous la direction directe du plus haut responsable de l'institution, car ce n'est qu'ainsi qu'ils porteront leurs fruits.

5. *Le tribunal de l'opinion publique vs. le tribunal judiciaire*

L'action des organisations est soumise à deux instances externes : l'opinion publique et la loi. Chacune a ses normes, ses juges, ses procédures, ses rythmes et ses sanctions. Il a déjà été dit qu'un responsable de la communication institutionnelle doit agir avec une mentalité managériale et considérer le bénéfice global de l'organisation pour laquelle il travaille et donc ne pas se soucier uniquement des objectifs sectoriels de son service. Dans cette même ligne, il serait réducteur s'il ne prenait en compte que ce qui renvoie à l'opinion publique puisque son but est le progrès de l'organisation en tant que telle.

Par conséquent, le responsable de la communication institutionnelle doit fournir des conseils sur les aspects de communication de toute activité institutionnelle. Cependant, son assistance a un contenu et une vision qui diffèrent d'un point de vue purement juridique. En fait, il s'agit de plans différents, même s'ils sont complémentaires²⁷.

La mission du communicateur institutionnel est de fournir à l'organisation une analyse précise des conséquences de certaines attitudes sur l'image de l'entreprise en général et sur la perception des journalistes en particulier. Il doit montrer aux autres dirigeants ce que la vie quotidienne montre fréquemment : même si vous avez le droit de faire quelque chose, l'exercer pourrait être contre-productif, et donc vous pouvez avoir un droit même si vous n'avez pas raison.

Nous insistons : droit et éthique ne sont pas synonymes. Certaines actions sont juridiquement acceptables mais moralement inadmissibles et donc le *modus operandi* des avocats ne doit pas être le fondement d'une politique institutionnelle. Les gestionnaires doivent également prendre des décisions éthiquement acceptable²⁸.

Cette opposition apparaît souvent, par exemple lorsque la loi permet à une personne ou à une institution d'agir d'une certaine manière même si l'opinion publique considère ce comportement antisocial. Par exemple, la loi - disent de nombreux systèmes juridiques - est la même pour tout le monde ; mais l'opinion publique prend aussi en compte la situation concrète des personnes et prend toujours position contre les puissants et en faveur des faibles, même lorsque la loi donne raison aux premiers, comme le montrent de nombreux cas dans l'histoire de la communication de crise. En fait, le public a tendance

²⁶ Il Nuovo Dizionario Enciclopedico Garzanti, voce "prudenza".

²⁷ Cfr. T. McCANN, "Win the Legal Battle, lose the Public War", 1994.

²⁸ Cfr. R. COHN, *The PR Crisis Bible*, pp. 136-137.

à identifier les méchants avec les puissants²⁹..

C'est ce que Maniscalco, directeur des communications de la conférence épiscopale américaine, appelle « le mythe de David et Goliath » : la croyance qu'une grande organisation a toujours tort et le petit individu a toujours raison. Il ajoute, se référant directement à l'attitude des médias envers l'Église : « le scepticisme envers ceux qui ont le pouvoir et la richesse n'est ni irrationnel ni contre nature. Cependant, il semble virer au cynisme face au comportement de toute personne en position d'autorité »³⁰.

Un autre exemple de divergence peut survenir lorsque les mesures qui semblent plus commodes d'un point de vue communicatif (parce qu'elles correspondent à la perception du public de l'institution), ont des conséquences juridiques négatives, car elles impliquent des responsabilités très lourdes. Ou au contraire, lorsque les indications les plus commodes d'un point de vue juridique ont des effets dévastateurs sur l'opinion publique. Ces conflits sont fréquents, par exemple, lorsqu'il s'agit de sanctionner des conduites illicites ayant créé une alarme sociale: l'opinion publique réclame une sanction exemplaire, qui n'est autre qu'une sanction plus sévère que la loi ne le détermine... Il convient d'insister sur le fait que les responsables institutionnels ont toujours besoin, et notamment dans les situations de controverse ou de crise, à la fois de l'avis juridique des juristes et de celui du chargé de communication.

En effet, plusieurs fois, ce dernier est plus important en raison des caractéristiques particulières des jugements de l'opinion publique. Elles sont immédiates car le public n'attend pas de disposer de tous les éléments pour les formuler, tout comme les juges et les jurys. De plus, la présomption de culpabilité vise toujours ceux qui se taisent : l'accusé par les médias est coupable jusqu'à ce que son innocence soit prouvée. Enfin, la punition de l'opinion publique peut être beaucoup plus.

Il n'est donc pas surprenant que dans un cas précis le responsable de la communication institutionnelle et les conseillers juridiques expriment des opinions contradictoires. Par exemple, le premier pourrait proposer de convoquer une conférence de presse, tandis que l'avocat pourrait suggérer de ne rien dire puisque, comme le rapporte Fearns, il existe une devise parmi les avocats [aux États-Unis] qui dit : « pendant une crise, le client doit garder le silence »³¹.

Dans cette situation, il convient d'écouter les deux tout au long du processus décisionnel, en surmontant la tentation de laisser l'un des deux de côté pour éviter les conflits et de décider ensuite en fonction des risques : « Ce qui serait plus dangereux : subir un perte économique importante devant le tribunal ou atteinte à long terme à la crédibilité et à la réputation ? »³². En fait, dans la plupart des cas, il ne s'agit pas d'opinions opposées mais d'opinions complémentaires qu'il faut intégrer en trouvant un compromis entre les deux.

²⁹ R. COHN, *The PR Crisis Bible*, p. 45. M. SEYMOUR & S. MOORE, *Effective Crisis Management*, p. 135.

³⁰ F.J. MANISCALCO, in R. SHAW et al., *Dealing with...*, p. 105.

³¹ K. FEARN-BANKS, *Crisis Communications: Ten Practical Guidelines*, cap. 5.

³² J. CAPONIGRO, *The Crisis Counselor*, p. 152.

Cette approche intégrée permet d'éviter l'imprudence et la naïveté. Il est nécessaire d'examiner attentivement les conséquences juridiques de certaines déclarations, notamment dans certains pays, car elles peuvent être interprétées comme un aveu de responsabilité et donc suivi d'un devoir d'indemnisation. Mais, insistons-nous, les décisions doivent être prises après avoir entendu les arguments tant du point de vue juridique que de la communication.

Une situation très différente se présente lorsqu'il ne s'agit pas de la responsabilité des dommages causés à autrui, mais du fait que l'institution a subi une atteinte à « sa » réputation, il s'agit donc de décider s'il faut défendre la bonne réputation institutionnelle légalement. Certes il n'est pas en cause le fait que les personnes ont aussi le droit et le devoir de défendre leur nom de tout type d'abus dont elles sont victimes, ce que nous voulons souligner c'est que même dans ce domaine l'avis du conseiller juridique est déterminant. Mais même ici, il convient de considérer l'aspect lié à l'opinion publique. Cela ne ferait pas de bien à l'institution de gagner une bataille juridique si le procès servait à consolider l'association de la dénomination sociale avec des mensonges dans l'esprit du public.

Dès lors, il faudra peser le pour et le contre : êtes-vous sûr que les tribunaux nous donneront raison ? Combien de temps cela prendra-t-il ? Comment réagiront les adversaires d'ici là ? Comment l'appel du public à la justice sera-t-il interprété ? Certes, si la victoire n'est pas sûre ou s'il est prévu que les différentes étapes du chemin de la cause seront des occasions de re-proposer les offenses subies et de donner la parole à l'autre partie, l'institution fera très bien de ne pas s'empêtrer dans une initiative de ce genre.

CHAPITRE III: LES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION DE CRISE

1. *Les perceptions sont aussi importantes que les faits*
2. *Distinguer la colère rationnelle de la colère irrationnelle est imprudent*
3. *L'autorité dépend du respect de la vérité*
4. *Cohérence avec la nature de l'institution*
5. *Accepter ses responsabilités*
6. *Le professionalisme comme devoir éthique*

1. *Les perceptions sont aussi pertinentes que les faits*

Pour faire face de manière adéquate à une crise institutionnelle, il est utile de réitérer que la perspective la plus importante pour évaluer les faits dans la bonne dimension est le point de vue du public. Les faits, en tant que tels, sont certes pertinents, mais les manières dont les différents publics perçoivent l'institution le sont beaucoup plus. Dans cette perspective, il n'est pas risqué de dire qu'en communication de crise il vaut mieux donner plus de poids à la perception du public et pas tant à la réalité des faits : « ce sont les perceptions du public qui provoquent une crise »³³.

Avec cela, on ne prétend pas que les crises ne sont que des phénomènes subjectifs, sans fondement réel. Les crises, les crises réelles, sont causées par des faits concrets, qui sont les détonateurs de la réaction, positive ou négative, du public. Ce que nous voulons souligner ici, c'est qu'il est commode de considérer les perceptions comme des faits, puisqu'elles deviennent ainsi aussi objectives que des faits physiques, tangibles, mesurables ; le terme « fait » englobe donc à la fois les événements matériels et sociologiques. Cela évitera l'erreur fréquente de penser que, même lorsque les faits sont favorables à l'institution, il n'est pas nécessaire de communiquer avec le public ; ou que des faits faux, comme une accusation sans fondement, ne peuvent donner lieu à une véritable crise³⁴..

En ce sens, on peut dire que la gravité de la crise est directement proportionnelle à la perception qu'en a le public³⁵. Il peut arriver, par exemple, qu'un événement extrêmement grave ne soit pas considéré comme tel car il n'est pas perçu de cette manière, alors qu'un problème léger voire insignifiant peut s'amplifier au point de déclencher une crise s'il est perçu par le public comme tel.

Par exemple, si des agents du fisc, un journaliste ou des analystes boursiers jugent irrégulières certaines pratiques comptables de l'institution, les autorités ne peuvent manquer d'intervenir, même s'il est illégal de le constater. Il est en effet inadmissible de rester passif face à une hypothétique irrégularité car le problème existe car il y a des gens qui le croient. De même, si une association de jeunesse catholique reçoit dix lettres de

³³ N.R. AUGUSTINE, “Managing the crisis you tried to prevent”, in VV.AA., *Harvard Business Review On Crisis Management*, pp. 1-31.

³⁴ Cfr. EVANS, R., “Crisis management for a vindictive age”, *Financial Times*, London 24-4-2007.

³⁵ R. COHN, *The PR Crisis Bible*, p. 33.

protestation accusant ses dirigeants de maltraieter des enfants avec des châtiments corporels, il faut la prendre au sérieux en étant parfaitement certain que les accusations sont incohérentes. Les dix lettres sont, en fait, dix faits objectifs à prendre en compte. Il faut ajouter que les crises impliquent beaucoup d'incertitudes sur l'avenir. Le public veut savoir ce qui s'est passé et pourquoi, mais aussi et surtout si cela peut se reproduire, dans cette institution ou dans d'autres du même secteur.

C'est dans ce sens qu'il faut penser à un remède, répondant aux craintes et aux attentes des populations. En fait, le public ne regardera pas en avant et ne commencera pas à surmonter la difficulté tant qu'il ne sera pas raisonnablement sûr que ce triste épisode ne se répétera jamais. Ce n'est qu'alors que les gens pourront clore mentalement la crise et, si nécessaire, commencer à pardonner.

Il faut garder à l'esprit que la perception du risque par le public est subjective, car elle dépend de nombreux facteurs : l'âge (les jeunes, par exemple, ne craignent pas les risques, ils se croient au-dessus de tout danger), la formation intellectuelle (le plus le niveau de culture est élevé, plus vous rejetez résolument les superstitions ... généralement), du quotidien de risque et du sentiment de volontariat et de contrôle ... Par exemple, beaucoup de gens ont peur de voyager en avion alors qu'ils utilisent la voiture sans problème, croyant maîtriser la situation, mais négligeant le fait qu'objectivement - statistiquement - le risque d'accident est plus élevé pour ceux qui voyagent en voiture que pour ceux qui utilisent l'avion. On peut donc conclure que la réponse de l'organisation doit viser à souligner le fait que la situation est sous contrôle et que les mesures nécessaires ont été prises pour que l'événement ne se reproduise plus.

Cette harmonie entre la réponse institutionnelle et la perception du public doit être soulignée car la tendance naturelle des organisations est d'évaluer les risques selon des critères objectifs et, dans la mesure du possible, scientifiques. Cela se produit parce que les institutions préfèrent rationaliser les processus, ou peut-être parce qu'il n'est pas facile de gérer des évaluations qui changent d'une personne à l'autre, mais le fait est que la majorité des rapports sur les risques utilisent des critères qui concernent des faits objectifs plutôt que des perceptions. Cependant, l'évaluation scientifique des risques n'est pas toujours en mesure de capter l'opinion publique, d'autant plus qu'après tant d'erreurs et de catastrophes, la science a perdu l'aura d'inaffabilité qu'elle possédait au début du XXe siècle. En effet, « ni l'opinion publique ni les médias ne vivent de crises selon des critères scientifiques objectifs »³⁶, et donc l'évaluation scientifique l'évaluation des risques doit toujours être médiatisée par le jugement humain.

Un exemple de ce qui a été dit peut-être vu dans le domaine juridique, un monde avec des lois, des raisonnements et des langages intelligibles uniquement pour les initiés, dans lequel les non-experts se sentent perdus. Par conséquent, en situation de crise, il faut penser comme les gens ordinaires et surtout ne pas fonder sa position sur des droits et des devoirs.

Une autre manifestation de la nécessité d'agir en harmonie avec les perceptions du public est d'attribuer la juste pertinence au monde des émotions et des sentiments. La réponse de

³⁶ M. OGRIZEK & J.-M. GUILLY, *Communicating in Crisis*, p. 56.

l'institution à une crise ne peut se limiter à fournir des données froides, dépourvues d'implication émotionnelle, mais il convient de faire preuve de sensibilité, de compréhension, d'humanité, de sentiments. Bref, il faut montrer qu'il perçoit les faits d'une manière similaire à celle des gens ordinaires. Il y a des thèmes intellectuels et des thèmes émotionnels, et chacun doit être traité séparément : ceux qui parlent avec détachement d'un sujet qui suscite les passions s'éloignent du public. Gardez à l'esprit que les faits donnent des informations, mais les émotions fournissent une interprétation³⁷. Pour ce faire, il est nécessaire d'interpréter l'état d'esprit du public (peur, peur, colère, douleur, colère, pessimisme, tristesse) et d'agir en conséquence. Si, par exemple, un animateur radio révèle qu'un membre d'une institution catholique a été impliqué dans une enquête pour trafic de drogue, l'attaché de presse devra manifester des sentiments appropriés à la circonstance : douleur, incrédulité, affection pour la personne et ses proches. Cher, respect pour le travail de la police et ignorance de ce qui s'est passé. C'est-à-dire qu'il devrait se comporter devant les médias (qui l'appelleront sans doute immédiatement pour avoir sa réaction) comme le ferait logiquement un ami proche. Ce n'est pas le moment d'accuser qui que ce soit (pas même de blâmer la police !), mais de montrer de la douleur et de la consternation. Rien de plus n'est demandé dans le premier instant d'un épisode douloureux : seulement des sentiments, car les gens - c'est-à-dire nous-mêmes - veulent rivaliser, souffrir avec ceux qui sont proches des personnes concernées. Le temps viendra de parler d'argent (car tôt ou tard les journalistes demanderont si "l'argent de la drogue a fini dans les coffres de l'institution") et d'autres choses, mais plus tard, tout cela au bon moment.

En ce sens, la réponse doit être dénuée de toute trace d'arrogance et de trop de confiance en soi : l'institution ne doit pas oublier que la crise la met en situation de suspicion et qu'elle doit gagner la bienveillance et la confiance de ses publics. En effet, « ceux qui ont traversé diverses crises savent par expérience que l'humilité est plus nécessaire que toute autre chose »³⁸.

Il sera d'autant plus nécessaire de montrer un visage humain lorsque le conflit verra s'opposer une grande organisation et un seul individu ou une petite communauté, puisque le public prendra naturellement parti en faveur du plus faible. Par conséquent, plus l'organisation est grande, plus des sentiments d'humilité et de douceur doivent émerger. Parlez avec le bon ton émotionnel, se dit-il. Cependant, cela ne signifie pas exagérer. Comme Shaw le déclare : « Quoi que pensent les autres religions, l'utilisation de l'irrationnel n'est pas acceptable dans l'Église catholique. Le catholicisme est une foi rationnelle et sa communication doit être fondée sur la raison. Il est légitime de faire appel aux émotions, mais mettre des informations précises et efficaces à la base de chaque décision est d'une importance primordiale»³⁹. Bref, il faut agir avec le sentiment, mais non sans ou par sentiment.

Enfin, donner toute l'importance à la perception du public exige également que la réponse

³⁷ Cfr. R. AILES, *You are the Message*, cap. 12.

³⁸ M. OGRIZEK & J.-M. GUILLY, *Communicating in Crisis*, p. 53.

³⁹ R. SHAW, *Dealing...*, p. 63.

de l'institution adopte le point de vue de la communauté. L'institution doit donc montrer que dans la crise qui perdure, son souci n'est pas de défendre ses propres intérêts mais ceux des personnes qu'elle sert. Le public doit pouvoir comprendre que l'institution cherche avant tout le bien des gens, qu'elle se sent responsable envers la société : qu'elle a une âme.

L'observation précédente est d'une importance significative lorsque le conflit implique un membre de l'institution qui a causé du tort à un étranger : par exemple, une religieuse qui a fait du mal à un élève de la maternelle du diocèse. Dans ces cas, outre le fait qu'il serait erroné de prendre immédiatement et automatiquement position en faveur de la religieuse (comme si elle était plus « Église » que l'enfant et sa famille), il convient de se rendre compte que ce qui inquiète les gens ordinaires le plus n'est pas qu'il y a des religieuses irascibles mais que les enfants ne sont pas bien pris en charge même dans les écoles catholiques. Ce n'est qu'ainsi que la réaction du diocèse répondra aux véritables préoccupations de la population.

2. *Distinguer colère rationnelle et colère irrationnelle est imprudent*

L'un des aspects les plus surprenants des crises inattendues est d'être devant un public en colère. Pourquoi les voisins crient-ils ? Pourquoi les journalistes posent-ils des questions dures et presque insultantes ? Pourquoi les employés nous insultent-ils ? Si nous ne sommes pas coupables ! (Ou : si c'est la première fois qu'on se trompe !). Comprendre comment réagir dans un contexte difficile est une nécessité pour gérer la communication. Il est utile de garder à l'esprit que les publics ne sont pas naturellement alignés en faveur des institutions. Même s'il s'agissait du premier cas de crise d'une institution, ses publics auront très probablement subi auparavant les conséquences négatives d'autres crises du même secteur. En effet, « le public a des raisons d'être en colère : les entreprises, les organisations et les autorités locales et nationales ont caché des erreurs, ont gardé secrets les risques potentiels, ont informé le public de manière trompeuse, et ont même menti »⁴⁰. Les gens croient avoir été trompés et, comme cette situation n'est pas sporadique, ils sentent qu'on ne peut pas leur faire confiance.

Il faut reconnaître que, bien que les manuels de relations publiques soulignent le fait qu'une communication bidirectionnelle efficace et une relation bénéfique pour les deux parties doivent être atteintes, dans la pratique, il n'y a pas quelques services de communication et cabinets de relations publiques qui utilisent le silence comme réponse. « la dissimulation de preuves, les bombes fumigènes et l'attribution de la responsabilité à quelqu'un d'autre comme outils du métier»⁴¹.

Les pratiques de ce genre sont multiples : se taire parce que les juristes le suggèrent ; prétendre qu'il ne s'est rien passé ou qu'il n'y a rien à redire ; tenter de retenir l'information due ou tenter de la détruire (ce que tôt ou tard quelqu'un vient découvrir) ou encore faire passer la sienne pour une position scientifique et indépendante attestée par des organismes fantômes ; jusqu'à s'éloigner du problème en accusant quelqu'un, en interne ou en externe,

⁴⁰ L. SUSSKIND & P. FIELD, *Dealing with an Angry Public*, Introduction.

⁴¹ Cfr. O. LERBINGER, *The Crisis Manager*, cap. 12.

comme un employé qui est immédiatement licencié. Enfin, les organisations qui réagissent avec d'authentiques guerres médiatiques, sans retenue, ne sont pas exclues. Des abus tristes mais, hélas, pas rares.

Bref, il faut passer des paroles aux actes et établir des relations personnelles et sociales de manière résolument éthique. La communication institutionnelle fondée sur des principes solides requiert, en premier lieu, une bonne connaissance de son auditoire et des raisons pour lesquelles il peut être en colère. Savoir et ne pas juger est essentiel pour donner une réponse adéquate.

Selon Garzanti, la colère est « le mouvement violent et désordonné de l'âme qui se manifeste par des réactions soudaines et impétueuses contre quelqu'un ou quelque chose »⁴².

Il est important de savoir si quelqu'un est en colère, car lors d'une dispute, il n'agira pas calmement pour protéger ses droits, mais répondra avec fureur même à ses propres frais. Rien n'est plus dangereux qu'un adversaire imprévisible.

En réalité, la colère est une réponse, réelle ou perçue, pour défendre la douleur ou la menace de la recevoir. Du point de vue qui nous intéresse ici, la distinction entre colère rationnelle et colère irrationnelle est sans importance. Premièrement, parce que ceux qui sont en colère considèrent leur colère comme raisonnable, ils croiront qu'il y a des raisons réelles et concrètes d'être en colère donc, s'ils sont traités comme irrationnels ou déséquilibrés, leur colère ne diminuera pas, mais sera exaspérée. Deuxièmement, parce que croire que l'autre est en colère parce qu'il n'a pas l'information - en raison de l'incapacité de penser ou d'agir rationnellement - que les autres possèdent, bloque son propre processus de connaissance: l'autosuffisance empêche de rechercher d'autres causes, réelles cause.

Par conséquent, même si les raisons de la colère ne sont pas comprises ou partagées, ceux qui en sont la proie pensent toujours qu'ils ont de bonnes raisons d'être en colère, et c'est ce qui compte. En s'efforçant de penser que toute réaction défensive peut être raisonnable, non seulement elle pourra adopter un ton de réponse adéquat, mais elle préparera l'interlocuteur à réduire la tension et à découvrir ses véritables causes. Considérer la colère, en revanche, comme une attitude hystérique ou névrotique ne ferait que compliquer le problème.

Comprendre les causes de la colère des autres est essentiel pour savoir comment réagir. Cela évitera des actions qui, malgré de bonnes intentions, agravaient la situation. Par exemple, offrir immédiatement une certaine somme d'argent pour réparer un dommage manifeste certes une attitude de disponibilité de la part de l'auteur, mais dans certaines situations, cela peut être compris comme un délit supplémentaire. Ceux à qui l'on offre une compensation monétaire concrète, sans même en discuter le montant, peuvent se sentir encore plus en colère, interprétant le geste comme une tentative d'« acheter » leur silence et leur douleur. Ainsi, lorsque l'organisation cause un dommage, elle doit se montrer disponible pour indemniser la victime mais sans indiquer immédiatement un

⁴² *Dizionario Encicopedico Garzanti*, voce "ira".

montant défini qui doit au contraire être établi non pas par l'agresseur, mais par des tiers. De même, faire un effort pour comprendre l'autre évite d'adopter une stratégie polarisée de lutte sans échappatoire. Lorsque cette erreur est commise, il devient difficile d'identifier les intérêts communs des deux parties, qui sont la base même d'un éventuel compromis. Dans de telles circonstances, rechercher le dialogue ou proposer des solutions au conflit, des alternatives à l'anéantissement de l'adversaire, sera considéré comme une trahison.

De plus, les puissants sous-estiment fréquemment la position des faibles, sans se rendre compte que le sentiment d'impuissance ne diminue en rien la colère, mais l'augmente. Enfin, rechercher les causes de la colère peut servir à démasquer ceux qui utilisent l'agressivité comme un simple stratagème pour intimider l'adversaire. Par conséquent, le rôle des émotions dans l'opinion publique et la nécessité d'agir avec prudence sont deux facteurs d'une extrême importance. Une réponse froide et apathique à un problème humain ne sert qu'à contrarier le public⁴³.

En gardant ce qui précède à l'esprit, des erreurs peuvent être évitées, comme blâmer quelqu'un immédiatement pour éliminer la pression du public, avec pour conséquence de créer une spirale de colère (peu importe qui a raison). Et la colère transforme les victimes en ennemis puissants.

3. *L'autorité vient du respect de la vérité*

Ce qui a été dit dans les deux paragraphes précédents sur la pertinence des aspects subjectifs dans les crises n'entend pas sous-estimer la vérité, mais veut souligner l'importance que la confiance acquiert dans la résolution satisfaisante d'une crise institutionnelle, et préciser que la confiance s'obtient seulement en disant la vérité. Comme le dit la définition classique, les relations publiques consistent à faire le bien et à le faire connaître. « A vrai dire : ce simple impératif semble être le principe le plus évident et le plus fondamental de l'éthique de la communication. [...] La vérité est normative »⁴⁴. Le respect de la vérité - ou plutôt l'amour de la vérité - est particulièrement important dans la communication de crise, car la tentation de la cacher est plus forte. Révéler un fait négatif est considéré comme mauvais en toutes circonstances, mais le faire pendant une crise pourrait avoir des conséquences encore plus graves : pourquoi révéler des aspects qui autrement ne seraient pas du domaine public ? C'est pour cette raison que nous préférions souvent mentir: le risque d'être finalement découvert est moins grave que de s'automutiler.

D'autres fois, cependant, on ment sans pré-méditation, de manière immédiate et spontanée. L'interlocuteur demande quelque chose que l'interviewé n'est pas autorisé à révéler (peut-être pour des raisons bien fondées) et, poussé soit par la précipitation, soit par le doute, fournit une réponse fausse. Il semble presque croire que le mensonge est une réponse légitime à une question illégale. Certes, une telle conduite n'est pas comparable à ceux qui mentent par système, mais en tout cas c'est un mensonge.

⁴³ R. COHN, *The PR Crisis Bible*, pp. 82-83.

⁴⁴ P. HENRICI, "Truth and Power in Ecclesial Communication", in P. GRANFIELD (ed.), *The Church and Communication*, p. 41.

Mentir est toujours mal, et pendant une crise, cela pourrait être la pire erreur. La communication est basée sur la confiance et c'est une expérience commune que la confiance se gagne petit à petit et avec beaucoup d'efforts, alors qu'elle peut être perdue à cause d'un seul manque. La confiance du public dans une institution peut être maintenue même en cas d'accident, mais elle est totalement perdue si l'erreur est volontaire, et un mensonge est toujours une erreur volontaire. C'est ce qu'a montré une étude statistique de 1993 menée aux États-Unis : 95 % des personnes interrogées ont déclaré se sentir plus offensées par le fait que l'entreprise ait menti sur un accident que sur l'accident lui-même⁴⁵.

De plus, comme déjà vu dans le premier chapitre, il ne faut pas oublier que le mensonge - sous toutes ses formes - est certainement le comportement le plus répréhensible pour un journaliste. Il n'est donc pas surprenant que le soupçon de quelque chose de caché, au lieu de chasser les journalistes, attire encore plus leur attention.

À cet égard, tous les experts en communication disent qu'il ne faut en aucun cas mentir. Il n'y a pas de mensonges inoffensifs, pas de mensonges bénins, encore moins de mensonges légitimes ; vous ne pouvez jamais référer à quelqu'un quelque chose que vous savez être faux.

Cependant, il n'est pas superflu de préciser que la raison qui pousse beaucoup à ne pas mentir n'est pas de nature éthique, mais pratique : « un mensonge ne peut mener à rien de bon et il en est de même de mentir à la presse. Tôt ou tard, le mensonge sera découvert et ils se méfieront de tout ce qui sera dit plus tard », affirment de nombreux experts. Il semble juste de répéter, d'autre part, qu'on ne peut pas mentir parce que mentir est mauvais et non parce que cela a des conséquences négatives.

Par conséquent, toutes les informations diffusées par une institution à tous ses publics et à travers n'importe quel canal doivent nécessairement être vraies. Cette manière d'agir est le seul comportement responsable de l'institution, selon ses devoirs envers la société ; de plus, ce principe n'est pas fondé sur des raisons d'efficacité mais sur un impératif moral. Comme l'affirme Mgr Foley, « le premier principe de toute communication, mais surtout de celle concernant l'Église, est... de ne jamais, jamais, jamais dire faux. Quand vous dites la vérité, vous n'avez pas à vous cacher ; il n'est pas nécessaire d'inventer de nouveaux mensonges compatibles avec les précédents. Vraiment la vérité vous libère »⁴⁶.

Il est évident que respecter la vérité ne signifie pas être obligé de répondre pleinement à toutes les questions des journalistes, des clients, du personnel, etc. Il existe des cas où il est légitime et approprié de ne pas fournir toutes les informations demandées. Ainsi explique le document Éthique dans les communications sociales : « comme d'autres communautés et institutions, l'Église aussi a parfois besoin, en fait parfois elle y est obligée, de maintenir le secret et la confidentialité. Cependant, cela ne doit pas être fait pour manipuler et contrôler »⁴⁷.

⁴⁵ Citato da A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, p. 179.

⁴⁶ J. FOLEY, in M. CARROGGIO & J.M. LA PORTE (ed.), *Gli Uffici...*, p. 15.

⁴⁷ PONTIFICIO CONSIGLIO PER LE COMUNICAZIONI SOCIALI, *Etica nelle comunicazioni sociali*, n. 26.

Par conséquent, il n'y a aucune obligation de fournir toutes les informations qui sont demandées lorsque, par exemple, fournir de telles informations représenterait une violation de la vie privée des personnes, qu'il s'agisse de dirigeants, d'employés ou de tiers⁴⁸.

Il n'est pas non plus conseillé de fournir des informations complètes sur un problème encore ouvert ou sur une négociation en cours, car cela pourrait affecter indûment son développement, entraver son succès. Comme Jean-Paul II l'a déclaré il y a quelques années, « de même que dans chaque maison il y a des salles spéciales, qui en principe ne sont pas montrées aux visiteurs, même pour le dialogue au sein de l'Église, il faut des salles pour tenir des réunions qui nécessitent une certaine confidentialité. Cela n'a rien à voir avec le secret, mais avec le respect mutuel et pour favoriser la solution de la question à l'étude »⁴⁹. Dans le chapitre suivant, nous aborderons la manière de communiquer lors d'un conflit avec la prudence nécessaire pour ne pas compromettre le résultat. De même, vous pouvez répondre de manière non exhaustive, lorsque le journaliste ou sa publication sont publiquement connus pour leur agressivité, ou lorsque des expériences négatives du passé suggèrent que vous avez des doutes sur la bonne foi de l'interlocuteur. La rigueur éthique est à égale distance du secret inutile et de la naïveté bon enfant de ceux qui refusent d'accepter les preuves : certains journalistes se prêtent à l'usage abusif de leur profession, et la meilleure chose que les institutions sérieuses puissent faire en ces occasions est de se tenir loin.

Mais ce sont toutes des exceptions à la règle : l'information doit être complète, s'il n'y a pas de raisons sérieuses qui justifient une limitation au principe général. « La vérité doit être la vérité complète. « Seul le tout est vrai », disait Hegel. La vérité partielle, précisément parce qu'elle n'est que partielle, peut être complètement fausse. Cela ne veut pas dire que pour être vrai, un énoncé doit dire tout ce qui peut être dit sur quelque chose ; il ne peut énoncer en des termes parfaitement corrects qu'un seul aspect de la vérité. Mais lorsque cette déclaration est utilisée pour communiquer, il ne sera vrai que si son contexte est évident, s'il révèle qu'il n'est qu'un énoncé partiel. En communication, rien n'est plus faux qu'une vérité partielle »⁵⁰.

De plus, avoir des raisons de ne pas dire toute la vérité ne vous permet pas du tout de dire quelque chose de faux.

C'est plutôt le moment d'expliquer pourquoi il n'est pas possible de répondre :

- pour des raisons de respect de la vie privée des personnes,
- parce que cette information appartient à un autre organisme (la police ou le juge d'instruction, par exemple),
- parce que nous sommes en négociation et il n'est pas possible d'informer jusqu'au moment de l'accord, car ce sont des données sensibles dont la connaissance pourrait

⁴⁸ L. BARTON, *Crisis in Organizations II*, pp. 100-101.

⁴⁹ GIOVANNI PAOLO II, discorso ai vescovi austriaci in visita *ad limina apostolorum*, 21 giugno 1988.

⁵⁰ P. HENRICI, “Truth and Power in Ecclesial Communication”, in P. GRANFIELD (ed.), *The Church and Communication*, p. 42.

compromettre l'avenir de l'entreprise, etc.

- parce qu'il n'y a toujours pas de données certaines, qui seront diffusées après réception de la confirmation. Ils semblent des non-réponses et donnent plutôt des indications et répondent au désir d'informer.

Cependant, la formule adoptée n'est pas décisive mais l'attitude : toutes ces phrases, comme beaucoup d'autres, peuvent aussi être utilisées de manière illégitime, comme de simples techniques sans éthique. L'important est qu'ils correspondent à la vérité. Y a-t-il alors une obligation de dire toute la vérité ? Selon Soria, il serait inapproprié de demander aux professionnels de la communication institutionnelle « d'attirer l'attention des médias sur les mauvaises nouvelles affectant l'organisation qu'ils représentent. Cependant, il leur semble exigé qu'ils présentent honnêtement ces faits lorsqu'ils sont interrogés par les médias, ou le font de leur propre initiative, lorsque les faits peuvent avoir des répercussions dans le public avec lequel l'organisation se rapporte »⁵¹. C'est finalement une question de prudence et d'équilibre entre une approche à court terme ou à long terme. Lorsque les nouvelles sont mauvaises, l'organisation est une source d'information intéressée et pour cette raison, elle n'a pas un devoir aussi radical - que les médias - de diffuser tous les détails ; mais il est vrai aussi que plus il agit comme porte-parole d'un intérêt particulier, moins il aura de crédibilité. Par conséquent, les organisations qui savent ignorer leur intérêt à court terme à communiquer leurs erreurs se bâtiront une crédibilité plus solide et durable.

4. Cohérence avec la nature de l'institution

La culture d'une organisation est formée par l'ensemble de règles écrites et non écrites qui indiquent la bonne façon de percevoir, de penser et d'agir, formant la base de l'identité d'entreprise. Plus la culture est forte, moins les règles et les organigrammes sont importants : chacun saura ce qu'il faut faire à un moment imprévu, car il a en tête les critères et les priorités et peut les appliquer au cas précis même s'il ne le fait pas avoir des directives précises.

La culture institutionnelle est importante pour l'étude de la crise car certaines cultures organisationnelles sont plus susceptibles que d'autres de subir une crise, par exemple celles à pouvoir concentré ("man-orchestre", opération d'un seul homme) et celles bureaucratiques, strictement régies par règles et procédures sans fin. De plus, comme nous le verrons, le plan de crise doit être élaboré dans ses objectifs et ses moyens, en s'inspirant de la philosophie et des principes de l'organisation.

Une crise peut être, pour le meilleur ou pour le pire, le détonateur pour remettre en cause les postulats de base de l'organisation : certaines réformes, même si elles sont jugées nécessaires par tous, ne peuvent parfois être entreprises qu'à la suite d'une crise. Enfin, le succès d'un programme de gestion de crise dépendra de la manière dont il sera intégré à la culture de l'organisation.

Il est bien connu que la cohérence avec ses principes est une exigence impérative dans

⁵¹ C. SORIA, *El laberinto informativo*, p. 76.

l'action et la communication de toute institution en toute circonstance, favorable ou défavorable. Ce n'est pas le moment de développer les raisons de cette affirmation généralement acceptée, mais de souligner comment les critères d'action en temps de crise ne peuvent nier la nature d'une institution ou sa mission.

Cependant, il convient de noter que le respect de l'identité institutionnelle et de la responsabilité sociale, ainsi que l'amour de la vérité, ne se manifestent pas en évitant tout conflit à tout prix. En effet, il n'est pas rare qu'il soit nécessaire de faire face à un conflit (et éventuellement à une « crise »), car l'attitude éthique ne consiste pas principalement à éviter les conflits, mais à leur apporter des solutions justes. Si une situation sociale était jugée injuste, la conduite souhaitable ne serait pas de rester silencieux et passif, mais de la critiquer publiquement et de promouvoir activement le changement. Lorsque les valeurs dominantes sont considérées comme injustes, il faut alors provoquer le conflit⁵². Mais si l'on insiste tant sur la nécessité de toujours dire la vérité, c'est parce que - on l'a vu - la tentation de suivre le raccourci du mensonge est très forte. La phrase de Kierkegaard, « les hommes par nature ont plus peur de la vérité que de la mort », contient une grande sagesse.

Toutes les observations qui viennent d'être mentionnées se rapportent à l'Église et à ses institutions, conformément à sa nature. Rappelons - même brièvement - les six principes spécifiques de la communication ecclésiale, tels qu'ils sont développés dans les Relations avec les médias, et certaines de leurs conséquences dans le domaine de la communication de crise :

1. la primauté de l'identité sur la popularité, ce qui veut dire que pour éviter un problème - p. par exemple, les critiques de certains secteurs de l'opinion publique - une partie du message ne peut être omise : la vérité doit être proclamée « dans sa plénitude », comme le dit le Catéchisme de l'Église catholique ;
2. la suprématie de la charité, qui nous pousse à toujours parler positivement, à rejeter les erreurs tout en respectant toujours les personnes, à ne jamais juger les intentions et à éviter de dénigrer qui que ce soit ;
3. la recherche de la communion, en utilisant l'information comme un outil pour maintenir et accroître l'unité de l'Église et de l'Église avec le monde, qui nous encourage à sauter à nouveau sur ce que nous avons en commun au lieu de mettre en évidence ce qui nous divise ;
4. la promotion de l'évangélisation, en ce sens que l'information de l'Église tout en n'étant pas catéchétique - comme nous l'avons vu au chapitre précédent - doit la préparer, en supprimant les obstacles à la foi dus précisément aux préjugés et au manque d'information adéquate.
5. l'amour de la liberté et de la responsabilité des chrétiens, basé sur le fait que sans le libre arbitre on ne peut ni aimer Dieu ni adhérer à l'Église, et qui oriente l'activité de communication ecclésiale dans le sens de favoriser (et pas seulement de « tolérer ») la

⁵² A. NAVAS, "Los medios en los conflictos de la sociedad democrática", p. 38.

variété et multiplicité des opinions et des choix opérationnels dans le vaste champ des options laissées à la libre décision des hommes ;

6. et « last but not least », l'amour pour l'Église qui doit distinguer les communicateurs ecclésiaux, car l'Église peut être communiquée efficacement avec un engagement radical et avec passion, et cet amour a de nombreuses conséquences dans les moments de mauvaise nouvelle et de crise.

5. Acceptez vos responsabilités

Nous avons déjà mentionné que les crises dévoilent l'âme des institutions et révèlent leur culture d'entreprise. Comme on l'a souligné à juste titre, un événement inattendu pour lequel une réponse standard n'a pas été prévue représente le moment où la véritable finalité sociale de l'institution, la solidité de ses principes moraux et l'unité réelle existant à l'intérieur et dans laquelle son courage et l'inventivité est mobilisée pour tenter de la surmonter⁵³. Fondamentalement, la communication de crise est un moyen d'exprimer la responsabilité sociale et ses propres fondements éthiques ; une démonstration que l'institution se considère elle-même service de l'entreprise, à travers ses publics. Mais le comportement éthique ne se limite pas à dire la vérité : il faut alors « répondre », assumer la responsabilité de ce qui s'est passé à la suite du travail de l'institution.

En trois étapes :

- arrêter immédiatement de faire le mal ;
- reconnaître les implications, sans chercher à déguiser ni même accuser autrui
- et accepter le devoir de réparer les dommages causés, qu'ils soient directs ou indirects, volontaires ou involontaires.

➤ Tout d'abord, il faut arrêter de nuire, arrêter la cause du problème, éliminer les risques pour le public de l'institution. La première étape de la gestion de crise doit être l'action corrective pour éliminer les causes, dans l'intérêt du public et de l'organisation. Ce n'est qu'alors que vient la communication à l'appui, qui consiste à informer sur les actions menées, à persuader le public de les accepter et de les soutenir, de lui indiquer comment les mettre en œuvre. Rappelez-vous que les actions sont plus importantes que les mots, elles crient plus fort⁵⁴. Cela se traduira parfois par des dépenses non négligeables : arrêt de l'usine pour vérifier sa sécurité ; retirer un produit alimentaire enivrant; couvrir les frais médicaux des employés; abandonner une voie de recherche très prometteuse ; changer des équipements quasi neufs mais dangereux pour les clients ; etc. Mais c'est le seul moyen de montrer que le public est la première préoccupation de l'établissement et que l'établissement est géré avec des critères solides de long terme⁵⁵.

➤ Deuxièmement, il faudra reconnaître publiquement ses responsabilités, si elles sont liées d'une manière ou d'une autre aux causes de ce qui s'est passé. L'attitude inverse serait d'essayer de brouiller les pistes en détournant l'attention sur d'autres personnes pour

⁵³ M. OGRIZEK & J.-M. GUILLYERY, *Communicating in Crisis*, pp. xvi-xvi.

⁵⁴ Cfr. S. CUTLIP, A. CENTER & G. BROOM, *Effective Public Relations*, p. 386..

⁵⁵ R. COHN, *The PR Crisis Bible*, p. x.

que le public cherche ailleurs le responsable de l'incident. Cette réaction utilitaire, dépourvue de toute cohérence éthique, est appelée spin, qui consiste précisément dans l'utilisation exploitée des techniques de communication pour manipuler le contenu. Qui utilise le spin garde à l'esprit l'importance des perceptions et des symboles, sait intéresser un journaliste à publier une nouvelle (ou ne pas la publier) sans que l'informateur se rende compte qu'elle est exploitée sans le vouloir, mais met ses connaissances et ses aptitudes à la communication au service d'un intérêt avisé. Il ne ment pas, dans le sens où il ne dit pas quelque chose dont il sait qu'il n'est pas vrai, mais avec de fausses traces et des bombes fumigènes - toujours sous la protection d'un peut-être ou d'un peut-être, pour ne pas s'exposer au risque d'être accusé de mensonge - il parvient toujours à désorienter et à tromper. C'est tout le contraire d'une conduite institutionnelle socialement responsable⁵⁶. Pire encore serait d'accuser autrui directement : il ne faut pas le faire, même lorsqu'il y a certitude de la responsabilité d'autrui⁵⁷. Si l'institution est totalement étrangère aux faits à l'origine de la crise, elle ne doit pas fonder sa proclamation d'innocence en pointant le vrai coupable. Ceci pour trois raisons : d'une part, parce que le rôle de procureur n'appartient pas à une institution privée : il y a des autorités qui exercent ce rôle d'office. Certes, elle devra transmettre toutes les données dont elle dispose à la police, etc., mais publiquement elle devra se limiter à fournir les données qui l'infirment. Ensuite, parce que pendant la crise un supplément de sérénité est nécessaire, alors qu'accuser est une manifestation d'agressivité qui irrite, car « blâmer autrui diminue sa catégorie morale »

36. Le public réagit mal aux institutions qui accusent les autres, de la même manière qu'il pointe du doigt les autres : il suffit de donner les données, car les gens sauront les interpréter. Et enfin, parce que le pire dans une crise, c'est d'avoir un adversaire. Et si une querelle publique sur le véritable responsable venait à éclater, la tache retomberait inévitablement sur chacun d'eux, même si longtemps plus tard elle prouvait son étranger aux faits...

➤ Troisièmement et enfin, accepter le devoir de réparer les dommages corporels et matériels causés aux personnes. Evidemment, il ne s'agit pas d'accepter immédiatement le versement d'une indemnité concrète, comme nous le verrons plus loin, il faudra en discuter ultérieurement ; mais seulement de reconnaître, si l'implication de l'institution est démontrée, le devoir de réparer le dommage causé, de la manière la plus commode. Ce genre de promesse faite au public doit également être vérifié par les conseillers juridiques.

En bref : ces trois manifestations de responsabilité civique de la part de l'institution montrent que les faits sont plus importants que les mots. La crédibilité et le prestige de l'institution ne reposent pas sur des déclarations de principe ou des codes éthiques, mais sur la pratique quotidienne et surtout dans les moments difficiles. Et cela est vrai aussi bien pour l'institution en général que pour le communicateur institutionnel, qui d'une certaine manière doit se sentir garant de la responsabilité sociale de son organisation. « On comprend alors pourquoi on se réfère à certaines occasions à la communication institutionnelle comme à la conscience des organisations. C'est une idée suggestive, qui

⁵⁶ R. COHN, *The PR Crisis Bible*, p. 63.

⁵⁷ Cfr. A. ROSSANO, *Comunicazione di crisi*, p. 53.

contient de multiples défis éthiques"⁵⁸.

6. *Le professionnalisme comme devoir éthique*

Le respect de la vérité et l'acceptation de ses responsabilités ne sont pas les seuls principes directeurs d'ordre éthique en communication de crise. Au même niveau, il existe une autre norme éthique : le professionnalisme exigé des personnes qui travaillent dans le service de communication institutionnelle. En effet, puisqu'il s'agit de l'essence même de leur travail, il faut le souligner d'une manière particulière : « le premier et le plus évident [devoir], repris dans de nombreux codes déontologiques, est de travailler avec le plus grand professionnalisme pour produire un travail de qualité. Le professionnalisme, la connaissance de la tâche et son exercice compétent forment l'éthique de l'information. Travailler mal, travailler peu, travailler sans qualité et sans les techniques nécessaires, sont la première atteinte à l'Ethique»⁵⁹.

Le communicateur institutionnel est appelé à une mission de médiation à développer avec professionnalisme et une mentalité de service. Informer les différents publics de l'institution n'est pas une tâche d'amateur, mais nécessite une préparation intellectuelle, une connaissance des techniques et outils de communication, une mentalité stratégique, des compétences en gouvernance, la capacité de travailler en équipe et de diriger d'autres personnes : autant de qualités qu'ils ne sont certainement pas improvisés. En effet, on pourrait dire qu'en communication institutionnelle c'est la personne du professionnel qui s'en charge : son secret - comme en gastronomie - réside dans le travail de matières premières d'une qualité extraordinaire⁶⁰.

Cependant, le professionnalisme n'est pas un terme absolu mais proportionnel : il dépend du contexte social et de l'institution (taille, secteur, environnement de fonctionnement, etc.) pour laquelle vous travaillez. Le niveau de qualité que doit atteindre la communication d'une multinationale est sans doute différent de celui d'une entreprise locale.

Comme critère directeur, on peut dire que la communication, en termes de personnes, de structures et de ressources, doit être proportionnelle à d'autres fonctions similaires de l'institution, telles que la gestion économique ou l'organisation du personnel. Les manifestations concrètes de ce professionnalisme seront étudiées au chapitre VII d'un point de vue dynamique, et au chapitre X d'un point de vue personnel. Ici, nous voulons simplement souligner une fois de plus que la communication de crise - telle que nous l'avons comprise et définie - n'est pas un ensemble de formules techniques ou de recettes efficaces, mais une série de principes d'action qui articulent une vision éthique⁶¹. Concrètement, le leadership (en crise) et la communication (en crise) ne consistent pas à orienter les personnes et les institutions avec des critères d'efficacité ou en termes de résultats, car cela ferait perdre de vue le contexte éthique. En définitive, un leader ne doit

⁵⁸ R. COHN, *The PR Crisis Bible*, p. ix.

⁵⁹ C. SORIA, *El laberinto informativo...*, p. 75.

⁶⁰ Cfr. B. CANTOR, "Finding and Keeping the Right People", in B. CANTOR & C. BURGER (eds.), *Experts In Action. Inside Public Relations*, pp. 283-296.

⁶¹ Cfr. S.R. COVEY, *I sette pilastri del successo*, pp. 22-23.

pas se limiter à bien faire les choses mais à faire le bien⁶².

Gayeski propose une comparaison éclairante : La personne qui domine l'art de communiquer ressemble à une ceinture noire de karaté⁶³. Avec des armes - paroles, arguments, rhétorique - qui sont à la portée de tous, il parvient toujours à gagner, et les non-experts, dès qu'ils savent que l'autre est un karatéka, ils ne veulent plus de problèmes. Il en va de même pour la communication : celui qui maîtrise les techniques de persuasion est en mesure de manipuler et d'endoctriner les autres, qui craignent ce contrôle (« c'est un homme dangereux, il finit toujours par convaincre », dit-on). Seule une base éthique solide peut fournir le bon exemple pour utiliser correctement ce « pouvoir ». A ce professionnalisme général de la communication s'ajoute le professionnalisme de la préparation face aux crises. Souvent, la compétence peut être mesurée à la manière dont l'avenir est prévu, en anticipant les problèmes et les opportunités et en réservant des ressources pour les deux. Cela se produit dans les crises, où - comme nous le verrons - les seules mesures vraiment efficaces sont les mesures préventives. Et face à ceux qui se plaignent d'être pris au dépourvu par la crise, il y a le désir de se souvenir des mots que Shakespeare met dans la bouche de Jules César : « Le destin, Brutus, ne s'écrit pas dans les étoiles, mais nous le faisons nous-mêmes⁶⁴.

Enfin, avant de conclure ce chapitre, rappelons qu'évidemment la pratique de la communication institutionnelle comporte de nombreux autres devoirs déontologiques envers l'institution (loyauté afin de ne pas diffuser d'informations confidentielles, même après la fin de la relation professionnelle ; éviter tout conflit d'intérêt, etc. . . .), envers les autres et envers la société dans son ensemble (ne pas prêter sa capacité à des initiatives antisociales, respecter la propriété intellectuelle d'autrui, etc.)⁶⁵. Mais ces devoirs - et les devoirs ordinaires comme le respect de la vie et des biens d'autrui - sont communs à toutes les professions libérales, et n'appellent donc pas d'autres commentaires.

⁶² W. BENNIS, *On Becoming a Leader*, p. 30.

⁶³ Cfr. D. GAYESKI, *Corporate Communications Management*, pp. 210-211.

⁶⁴ W. SHAKESPEARE, *Giulio Cesare*, atto I.

⁶⁵ Cfr. C. SORIA, *El laberinto informativo...*, p. 75.

Chapitre IV: Le public de l'institution face à la crise

1. *Critères de classification des destinataires.*
2. *Les principaux destinataires : les participants. a) les administrateurs et les employés ; b) les actionnaires ; c) les pouvoirs publics ; d) les clients.*
3. *La relation avec les personnes qui ont subi des dommages.*
4. *Publics secondaires ou parties prenantes.*
5. *Médiateurs : les moyens de communication.*

1. Critères de classification des destinataires

La première chose est s'intéresser aux personnes concernées. Sans savoir à qui on s'adresse, toute revendication de communication est vouée à l'échec, alors que la maîtrise du mode de pensée, des valeurs, des envies et des expériences de l'interlocuteur est le premier facteur de réussite de la stratégie de communication d'une entreprise. Qui sont-ils? En qui et en quoi croient-ils ? Comment perçoivent-ils le risque, qu'il soit potentiel ou immédiat ? Qu'attendent-ils de nous ? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles il faut répondre⁶⁶.

Le second est inextricablement lié à la première: la communication est une relation entre l'institution et les destinataires, qui les modifie tous les deux et dont tous deux doivent bénéficier. On peut donc la décrire à la fois comme un processus bidirectionnel et comme un mouvement circulaire : en tout cas, il faut souligner que l'institution doit ressentir, écouter et changer en fonction de ce qu'on lui dit.

La relation à chaque public doit être différenciée le plus possible. Dès lors, le but de la communication institutionnelle serait de créer une relation personnalisée avec chacune des personnes à qui elle s'adresse, avec le moyen de communication le plus adapté. Cependant, lorsqu'il s'agit d'institutions ce n'est pas facile à faire, et donc cela ne reste qu'un objectif à viser, mais il faut au moins distinguer autant que possible afin de diviser les interlocuteurs en groupes homogènes avec lesquels se confronter.

Combinant à cet égard les critères d'importance et de proximité avec l'institution, il est d'usage de classer entre les publics primaires, internes et externes, et les publics secondaires. Mais ce classement traditionnel a certaines limites : par exemple, la distinction entre les publics internes et externes est considérée comme trompeuse par certains, car elle pourrait suggérer que les frontières entre les deux publics sont claires et que la communication avec ceux à l'intérieur et à l'extérieur est qu'ils peuvent traiter avec eux séparément, lorsque le maître-mot dans ces moments-là est la communication intégrée.

⁶⁶ Cfr. A. ROSSANO, *Comunicazione di crisi*, p. 25.

De plus, il n'est pas facile de déterminer ce qui est interne et ce qui est externe dans des institutions telles que l'Église, où la différence est plus en degré qu'en essence, et change selon la matière spécifique.

On suivra donc généralement - avec quelques modulations spécifiques aux situations critiques - le schéma proposé par le prof. Nieto⁶⁷, qui en adoptant un critère dynamique distingue les participants, qui sont ceux qui ont déjà une relation avec l'institution, et conditionnent par conséquent son activité et ses communications de manière active ; et public proprement dit, l'ensemble des personnes et des institutions qui ont en commun la condition d'être des sujets passifs de la communication institutionnelle. À ces deux grands groupes, nous ajouterons deux catégories, du fait de leurs spécificités et de l'importance qu'ils jouent dans la communication de crise : les personnes ayant subi un préjudice de l'institution et les médiateurs auprès de l'opinion publique.

2. Les premiers destinataires : les participants

Comme nous l'avons dit tout à l'heure, les personnes qui participent directement et activement à la structure et à l'activité de l'institution sont considérées comme des participants à la communication. Ce terme vise à souligner que les responsables de la gestion de crise et de la communication doivent les considérer comme faisant partie intégrante de l'institution même si, juridiquement, ils lui sont extérieurs.

En d'autres termes, les membres de l'institution et les personnes extérieures à elle participent à la fois, même s'il y a d'autres éléments fondamentaux pour son activité normale et sans lesquels sa continuité ne serait pas possible.

Ils sont classés en cinq types : a) Administrateurs (directeurs) et employés, qui entretiennent une relation juridique stable avec l'institution à caractère professionnel ou de service ; b) les membres, qui apportent des capitaux, des biens meubles ou immeubles, des droits, dans le but de constituer le patrimoine de l'institution ; c) les pouvoirs publics ; et d) les clients ou les destinataires habituels des biens et services fournis par l'établissement.

a) Administrateurs et employés

Tout type d'institution qui n'est pas unipersonnel (et alors ce serait plutôt une figure juridique, pas une véritable institution), rassemble des personnes différentes, plus ou moins nombreuses : il y a ou de grandes organisations à l'organigramme complexe et articulé, comme General Motors, et de très petites associations à structure simple, avec un patron et trois ou quatre salariés. Dans tous les cas, s'il y a pluralité de personnes, il faut prévoir comment se communiquer au sein de l'institution.

Le type de public interne est déterminé par la spécificité de l'établissement ; il est composé d'administrateurs, de commandements intermédiaires et d'employés en entreprise ; par des membres de partis politiques, d'ONG, d'associations ; par les fidèles, dans les structures hiérarchiques de l'Église ; etc.

⁶⁷ Cfr. A. NIETO, *Economia della comunicazione istituzionale*, EDUSC, Roma 2005, cap. 6.

Traditionnellement, la communication avec les managers a été séparée de la communication avec les employés. Mais deux facteurs suggèrent de les étudier ensemble : les tendances organisationnelles vers des structures plus horizontales que verticales, où la responsabilité décisionnelle n'est pas accumulée au sommet mais distribuée à tous les niveaux ; et la difficulté de tracer une ligne de démarcation claire entre les gestionnaires et les employés.

Comme le précise Seitel, « la fonction la plus difficile aujourd'hui dans la pratique de la communication institutionnelle est la communication interne, c'est-à-dire la communication avec les employés »⁶⁸. Les raisons sont celles vues dans le premier chapitre : la faiblesse du lien entre les institutions et les personnes, due à des facteurs juridiques, économiques, politiques, idéologiques et culturels.

Si, en revanche, la question est abordée d'un point de vue positif, on voit tout de suite les avantages d'avoir une communication interne fluide et bien rodée. Comme l'explique La Porte, « la communication interne favorise le fonctionnement et la réussite d'une institution car elle stimule l'esprit d'équipe ; développe l'ambiance de travail; facilite la circulation d'informations efficaces ; unit et réduit les possibilités de conflit; favorise la créativité et s'assure que chaque employé ou bénévole est conscient de sa place dans l'ensemble et de la contribution qu'il apporte à l'entreprise ou à l'organisme à but non lucratif. On pourrait dire que la communication interne donne vie à un projet institutionnel et le poursuit dans le temps, car elle est l'un des principaux agents qui crée et transforme la culture de l'organisation. Tous ces avantages peuvent se résumer en un seul : la communication interne génère la confiance entre les collaborateurs et favorise leur coordination pour atteindre un objectif commun »⁶⁹.

En ce qui concerne notre sujet, la quasi-totalité des experts s'accordent à dire que les publics internes sont la priorité de communication en temps de crise. Évidemment, ce principe de fonctionnement doit être modulé selon le type d'organisation et le type de conflit, mais il faut le souligner car en période de crise, de nombreuses organisations prêtent davantage attention aux médias ou aux autorités politiques, négligeant les salariés.

Dans des circonstances critiques, la communication interne est peut-être la plus complexe et la plus laborieuse, pour trois raisons : la proximité des employés avec le problème, l'intensité de la demande d'information parmi le personnel de l'institution, et la nature de la source et du canal de communication qui couvrent les employés.

Voyons-les un par un.

- Premièrement, la communication avec le personnel est essentielle car les crises les concernent généralement en premier lieu. En effet, si la crise a fait des victimes (en état d'ébriété, blessés, morts) il est probable que les plus lésées soient les salariés de l'organisation. Ensuite, si la crise menace la continuité de l'organisation ou du moins ses bons résultats (économiques et pas seulement), il est probable que les salaires n'augmenteront pas comme prévu, qu'il n'y ait pas de promotions internes, que certains

⁶⁸ F. SEITEL, *The Practice of Public Relations*, p. 325.

⁶⁹ J.M. LA PORTE, *Management della comunicazione interna nelle istituzioni non-profit*, p. 99.

emplois soient en danger, etc. ; de plus, quoi qu'il en soit, la crise implique pour eux une fatigue accrue et, dans bien des cas, des heures supplémentaires non rémunérées. De plus, le stress et la tension inhérents à une crise peuvent entraîner une dégradation du climat de travail : les conflits augmentent, les dissensions sont plus fréquentes, l'esprit de coopération entre les personnes et entre les services diminue, etc. Enfin, si la crise est perçue par le public comme « coupable » (pour valeurs erronées, conduites illicites, etc.) elle éloigne les membres de leur institution car ils ont honte d'en faire partie, rendant les liens de loyauté et de d'adhésion.

- Deuxièmement, la communication interne est particulièrement pertinente car les publics internes sont ceux qui demandent plus d'informations. Ils veulent savoir ce qui s'est passé et ce qui se passera ensuite ; ils veulent connaître tous les détails, avec plus d'intensité que les autres publics non directement touchés par la crise. En ce sens, la crise provoque une augmentation de la demande d'informations de la part des salariés, des adhérents, etc. ; et ils sont convaincus qu'ils ont droit à cette information. En fait, qui pendant des années il a travaillé dur et fidèlement pour l'institution, estime avoir mérité le droit d'être informé périodiquement⁷⁰. Dans un certain sens, ils se sentent propriétaires de l'institution elle-même et veulent que leur voix soit entendue même dans les moments critiques.

- Troisièmement, les audiences internes sont prioritaires car elles deviennent une source d'information vers l'extérieur, certainement auprès des parents, amis, voisins, collègues, et souvent aussi vis-à-vis des médias et même des pouvoirs publics : policiers, juges, etc. Dans des situations normales, le public interne agit - quoique officieusement - en tant que porte-parole de l'institution, mais en période de crise, ce rôle est renforcé par les demandes d'autres publics qui le considèrent comme des experts et des connasseurs de première main. Que les membres et employés aient un bon moral, soient prêts à travailler plus dur ou à se sacrifier pour l'institution, aient confiance en leurs supérieurs et soient de bons ambassadeurs de leur organisation... voici autant d'éléments évidemment importants. Pour cette raison, la communication avec eux est toujours l'une des priorités, dans toutes les situations. Mais certainement vous devez construire une bonne relation avec les employés non pas parce qu'il pourrait y avoir une crise mais parce que là où il y a une bonne relation, les choses vont beaucoup mieux. Aussi, si la relation est bonne, bien communiquer en temps de crise est le meilleur moyen de la renforcer.

Du côté négatif, il ne faut pas oublier que chaque institution est vulnérable aux actions d'employés ou de membres en colère, qu'ils soient actuels ou passés. Comme tant d'épisodes le montrent, il n'y a pas de pire antagoniste qu'un employé ou un ancien membre en proie à la colère et au ressentiment. Par conséquent, l'organisation doit garder à l'esprit que le malaise d'un employé est le symptôme d'un problème à résoudre (non pas parce qu'il peut provoquer une crise, mais parce que quelque chose ne fonctionne pas) et il est donc nécessaire d'inclure cet élément dans le programme de prévention.

En conclusion, il convient de les traiter selon leurs attentes, tant dans le fond que dans le ton et la forme, en choisissant le canal qu'ils choisiraient : par courrier ou par téléphone,

⁷⁰ Cfr. J.R. CAPONIGRO, *The Crisis Counselor*, p. 158.

en assemblée générale ou par services, etc. ⁷¹.

Les explications précédentes relèvent presque du bon sens et les dirigeants des organisations en sont conscients. Néanmoins, lorsque la crise survient, de nombreux cadres - on ne sait pas par quel mécanisme psychologique - préfèrent résoudre seuls les problèmes, se comportent avec méfiance envers le reste des membres, et tentent d'agir à leur insu. Les conséquences négatives de la méfiance envers les salariés et les adhérents - puisqu'il est impossible de cacher la crise devant eux - sont très graves, ne serait-ce qu'en ruinant une bonne relation pour longtemps : les salariés ont une excellente mémoire.

En ce sens, le pire qui puisse être fait dans les situations de crise est que les employés et autres publics directs de l'institution « prennent conscience de ce qui se passe à travers la télévision ou les journaux. La communication avec ces publics doit avoir la même importance que la communication avec les médias » ⁷².

L'expérience des crises de toutes sortes montre que lorsque les cadres intermédiaires, les associés et le personnel en général sont suffisamment informés, ils réagissent de manière excellente. Cela nécessite des informations spécifiques, sans supposer que « désormais ils sauront déjà on ne sait trop comment » ; une attitude qui renforce le lien et la confiance mutuelle ; une communication qui ne se limite pas à informer, mais indique aussi ce qu'il faut faire, quels principes doivent guider la réaction.

Pendant la crise, il faut demander leur aide, ne pas l'attendre : « il vaut mieux la demander spécifiquement, expliquer pourquoi c'est important et ensuite les remercier pour leur travail d'équipe » ⁷³. En un mot : dire ce qu'on attend d'eux.

Si vous souhaitez pratiquer une communication interne adéquate et efficace, vous devez également réfléchir aux meilleurs moyens et formes de communication : le meilleur outil, le ton approprié, l'interlocuteur approprié, la fréquence appropriée, etc. Chaque type d'employé mérite un type de communication différent. Et si l'information est dure, elle doit être communiquée de manière sincère, pas froidement.

Bien sûr, vous devez communiquer avec le personnel le plus tôt possible et évidemment avant qu'il n'apprenne la situation par d'autres moyens. Si possible, la communication doit toucher tout le monde en même temps, par respect pour tous et aussi pour que le message ne puisse pas être déformé : une source unique est de plus en plus fiable. Mais quand cela n'est pas possible, la communication doit s'organiser systématiquement en rond, pour toucher tout le monde dans l'ordre sans oublier personne par inadvertance.

Enfin, plus l'information reçue sera complète, plus la confiance dans la réponse et le sens des responsabilités qu'elle suscitera sera grande et moins de bruits circuleront.

En résumé, on pourrait dire que la règle d'or consiste à traiter les publics internes comme ils l'attendent, dans le fond mais aussi dans la forme : il y a des nouvelles qu'un salarié

⁷¹ J.R. CAPONIGRO, *The Crisis Counselor*, p. 173. S.R. COVEY, *I sette pilastri del successo*, p. 70.

⁷² A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, p. 191. F.J. MANISCALCO, in D. CONTRERAS (ed.), *Chiesa e comunicazione*, p. 85.

⁷³ J.R. CAPONIGRO, *The Crisis Counselor*, p. 163.

n'acceptera jamais bien si elles sont reçues par courrier ou par l'intermédiaire d'un autre collègue, surtout si c'est mauvaises nouvelles. Dans ces cas, le patron doit les remettre en personne : bien que désagréables - et peut-être même pas pratiqués - c'est un devoir de loyauté envers les salariés.

Enfin, nous soulignons qu'une crise n'est pas le bon moment pour gagner l'estime et le respect du personnel, ni pour ouvrir de nouveaux canaux de communication et de dialogue. On ne vit que du prestige acquis dans les circonstances ordinaires. Si dans une période d'accalmie les managers ont réussi à établir un climat constructif et ouvert de collaboration et de dialogue, le public interne réagira bien à la crise, en effet il sera l'un des éléments décisifs pour son dépassement. Si, en revanche, le climat qui s'est créé à l'intérieur s'est tari et que les employés ne ressentent pas l'organisation comme quelque chose à eux, ils ne donneront pas, au moment de besoin, la contribution supplémentaire nécessaire pour surmonter la crise. L'unité interne de l'organisation est un facteur décisif pour faire face adéquatement à une crise.

b) Les actionnaires

Cette catégorie comprend les personnes physiques ou morales qui apportent des capitaux, des biens meubles ou immeubles, des droits, dans le but de constituer le patrimoine de l'établissement. En fonction de la nature de l'institution et de leur apport, ils sont juridiquement définis : fondateurs, promoteurs, actionnaires, etc.

Il faudra regarder le profil spécifique de chaque institution pour déterminer les caractéristiques de ses membres. Par exemple, il n'est pas rare que les actionnaires coïncident avec les dirigeants (tant opérationnels que de direction, à la fois d'orientation générale et de contrôle, comme les membres d'un conseil d'administration).

Les seules particularités qui méritent une étude spécifique concernent les actionnaires, c'est-à-dire les personnes physiques ou morales auxquelles appartiennent les sociétés par actions (elles n'incluent donc pas les propriétaires de sociétés commerciales d'autres types : à responsabilité limitée, coopératives, sociétés membres de la famille, etc., bien que certaines de ces observations soient également applicables).

Les actionnaires, surtout si l'entreprise est cotée en bourse, constituent un public très particulier : d'une part ils sont les véritables propriétaires de l'entreprise et doivent être considérés comme des publics internes à l'institution. D'autre part, dans de nombreux cas, ils sont très inconstants : ils ne s'y sentent liés que pour la valeur économique et les revenus qu'ils en retirent et sont donc prêts à vendre leur part dès qu'ils perçoivent de graves problèmes qui ne sont pas correctement traités. . . . De plus, une distinction doit être faite entre les grands et les petits actionnaires, car l'attitude et les compétences décisionnelles sont très différentes.

En principe, les actionnaires sont préoccupés par la valeur financière de l'entreprise et, par conséquent, la communication avec eux doit le reconnaître. Ainsi, en cas de crise, les actionnaires concentrent leur attention sur les conséquences économiques que l'événement pourrait avoir. Pour cela, il faut les raisonner en termes financiers, en leur expliquant que la gestion de crise passe par la prévention et la communication avec les

différents publics, sans chercher à masquer les problèmes ou nier leurs responsabilités, mais arguant que cette façon d'agir est aussi la plus commode d'un point de vue économique.

En effet, comme l'ont montré les études de l'école de marketing intégrée de la Northwestern University, la plupart des coûts occasionnés par une crise ne sont pas des coûts juridiques (litiges, indemnisation) mais surtout la baisse des ventes et la perte conséquente d'actions de la société marché, avec des dommages importants aux plans de croissance, aux marges et aux bénéfices généraux.

Penser en termes économiques ne signifie pas oublier l'éthique, qui est un élément de grande valeur positive au sein de toute institution. On voit ainsi que dans le contexte de crise éthique d'aujourd'hui, les entreprises recherchent une base solide pour leur activité. A l'inverse, la mauvaise réputation qu'acquiert une entreprise en ne faisant pas preuve de sens de la responsabilité sociale face à une crise se traduit également par une diminution de la valeur de l'entreprise elle-même, sur le marché et en bourse⁷⁴.

Dans ces catégories économiques - aisément intelligibles par tout conseil d'administration ou assemblée d'actionnaires - il faut envisager la nécessité de prévenir la crise, d'y pourvoir et de la résoudre de manière adéquate. En fin de compte, aborder la crise publiquement sera la solution la moins chère.

Enfin, il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'un public de seconde importance par rapport au personnel, le premier public de l'institution en temps de tranquillité et en temps de crise. Agir différemment, comme cela arrive malheureusement assez souvent, peut apporter des bénéfices économiques à court terme mais, comme cela a été souligné, « il est très triste de voir que le cours boursier d'une entreprise s'améliore au détriment des travailleurs »⁷⁵ : c'est l'essence du capitalisme.

c) Pouvoirs publics

Nous considérons comme autorités les personnes et les organismes qui sont en dehors et au-dessus de l'institution et qui ont une certaine autorité, totale ou partielle, sur elle. Pour une école maternelle communale, l'autorité principale sera le conseiller municipal à l'instruction publique, mais le conseiller à la santé peut également déterminer les exécutions du directeur d'école.

Comme principe général, on peut dire que la communication avec les pouvoirs publics est un élément important lors d'une crise car elle démontre la responsabilité que l'organisation accepte envers la communauté, personnifiée par ses représentants légitimes et fonctionnaires, comme il le dit clairement en anglais. En effet, le comportement d'une organisation lors d'une crise révèle la conception qu'ont ses membres de la finalité et de la finalité de l'organisation elle-même.

⁷⁴ K.P. STOCKER, *A Strategic Approach to Crisis Management*, p. 197.

⁷⁵ Citato da D. ROCKEFELLER, "America After Downsizing: Maximizing Society's profits", address delivered on Sept. 12, 1996, before the Economic Club of New York. Cfr. F.P. SEITEL, *The Practice...*, p. 325 (7^a ed.).

Un deuxième élément qui confirme l'importance de la communication avec les autorités découle des conséquences que leur éventuelle intervention pourrait avoir. En effet, dans les secteurs très réglementés, les autorités interviennent fréquemment et décident de tout dans les moindres détails; en revanche, dans les secteurs très ouverts à la libre initiative privée, la mise en œuvre publique sera de moindre importance. Par exemple, il est clair que les Journées Mondiales de la Jeunesse sont des événements religieux et que la majeure partie d'entre eux - la fréquence, le programme, le contenu, etc. - est décidé par l'Église. Mais étant des rassemblements de masse, les autorités civiles ont beaucoup à dire sur la logistique et l'organisation, et par conséquent sur la prévention de tout problème de sécurité, de santé, de transport, etc.

Le troisième élément qui détermine la communication avec ces acteurs est le degré d'intérêt qu'ils portent à la crise, qui - on le sait - dépend de la perception sociale des conséquences possibles de la crise. Ainsi, comme cela a déjà été dit, l'organisation doit agir en harmonie avec la perception sociale de la crise. Les pouvoirs publics dépendent de plus en plus de l'opinion publique et des médias, qui non seulement réagissent selon des critères objectifs, scientifiques ou statistiques, mais sont également animés par des critères émotionnels, symboliques et idéologiques. Cela n'aurait aucun sens de répondre à l'émotion suscitée par des images animées vues à la télévision (une catastrophe aérienne par exemple) par des statistiques ou des informations techniques, comme si ce qui s'était passé n'était qu'une erreur de laboratoire.

Dans le chapitre suivant, nous étudierons ce que sont les conflits potentiels, comment ils évoluent et comment intervenir dans leur origine, leur développement et leur consolidation. A ce moment, il suffit d'anticiper que la configuration de la communication avec les autorités doit avoir comme point de référence non seulement leur façon de penser, leurs positions politiques, etc., mais aussi les pressions qu'elles subissent de la société. En ce sens, il ne faut pas oublier les aspects politiques de certaines crises : la défense des intérêts nationaux de certains pays (par exemple, l'industrie britannique de la viande lors de la crise de la vache folle), du prestige national (la réaction française aux redevances d'eau du minerai de Perrier sur le marché américain), des pressions internes (la réaction aux États-Unis lorsqu'on a découvert que certaines chaussures de sport Nike étaient fabriquées par des mineurs asiatiques), ou des pressions externes (l'attentat terroriste contre l'ambassade du Japon au Pérou). Dans ces cas, l'institution n'est pas le seul acteur, mais est impliquée dans un conflit beaucoup plus vaste.

Les directives opérationnelles diffèrent selon la situation. Face à un délit d'un cadre ou d'un employé, le devoir de l'institution est de collaborer pleinement et sans hésitation avec les autorités. Il serait erroné d'interpréter la loyauté envers le personnel comme une raison de transiger avec le crime ou de dissimuler le criminel. En fait, comme l'ont souligné plusieurs observateurs, l'une des leçons apprises lors de la crise subie en 2002 par l'Église aux États-Unis concernant les abus sexuels est la différence radicale entre pardonner le péché et pardonner le crime.

Normalement, lorsque la crise frappe une institution, les autorités se sentent en quelque sorte impliquées dans le même problème, soit parce qu'elles considèrent que la solution

fait partie de leur compétence (par exemple, dans une épidémie née dans un hôpital catholique), soit parce qu'elles pensent qu'elles doivent arbitrer dans le conflit entre deux particuliers parce que le bien commun et la paix sociale l'exigent. Dans ces cas, la communication avec les autorités devient un élément décisif pour gagner l'adhésion de l'opinion publique, élément fondamental - comme on le verra plus en détail au chapitre VIII - pour surmonter le problème. Informer adéquatement les autorités - ou plutôt communiquer avec elles, car le processus est interactif - est aussi le meilleur moyen de les impliquer dans la solution.

Certes, cette participation active implique le partage du pouvoir, mais c'est le prix nécessaire pour partager les responsabilités. Par exemple, et pour en revenir à ce qui a été dit sur les JMJ, il est clair que beaucoup de choses devront être convenues (et non imposées) avec les autorités : sur les dates, sur les sièges, sur la communication de l'événement, etc.

Un autre type de réponse doit être apporté lorsque la crise résulte d'un conflit direct entre l'organisation et les autorités. Dans le domaine de l'Église, une telle situation pourrait arriver soit parce que l'institution ecclésiale (ou l'un de ses membres) a fait quelque chose d'illégal, soit parce que l'autorité concrète la juge antisociale - avec ou sans raison, ce n'est pas important maintenant - certains comportements de l'institution concrète. En tout cas, l'institution n'a pas beaucoup de chance de l'avoir gagnée, puisqu'elle sera perçue comme un agresseur du bien commun représenté par cette autorité. La seule façon d'avancer est de réduire les conflits en utilisant un ton modéré et d'agir avec l'opinion publique pour changer les perceptions. Un chemin long et indirect, mais le seul efficace.

Le même constat vaut également lorsqu'il semble que l'institution est plus forte que l'autorité avec laquelle elle est entrée en conflit, comme par exemple dans le cas d'une grande multinationale devant les autorités locales. La raison ne dépend pas de la taille, au contraire : comme on l'a déjà dit, les gens, et en premier lieu les journalistes, se mettent toujours du côté de David et contre Goliath. Par conséquent, il est toujours conseillé d'emprunter la voie du dialogue et du consensus, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

d) Clients

Ils sont consommateurs ou utilisateurs habituels des biens ou services que l'institution fournit, et entretiennent par conséquent avec elle des relations permanentes ou périodiques et participent plus ou moins, mais toujours directement, à son activité et à sa communication.

Le mot clé ici est habituel. Il ne s'agit pas de simples consommateurs ou usagers occasionnels, mais de ceux qui ont une relation stable avec l'institution. Comme le marketing nous l'apprend, les clients ne sont pas un accessoire des entreprises, mais l'un des principaux atouts, sinon le plus important. Avec une clientèle connue et fidèle, de nouvelles lignes de produits peuvent être créées, des services personnalisés, etc.

Au lieu de cela, l'aspect monétaire est secondaire : même ceux qui ne paient rien à l'institution sont des clients. L'absence de transaction monétaire ne nous empêche pas de

continuer à qualifier ces sujets de clients. Il faut donc éviter à tout prix l'erreur de considérer que ceux qui ne paient pas n'ont aucun droit et ne peuvent donc rien exiger (être informés, dans notre cas). La cause du droit d'avoir connaissance d'une intoxication, par exemple, ne découle pas du fait d'avoir payé mais d'avoir une relation stable avec l'institution en tant qu'usager de ce service.

Tout le monde s'accorde à dire que les clients sont un public important de l'institution ("la raison d'être de l'entreprise", entend-on souvent) mais que lorsqu'une crise arrive il n'est pas si facile de répondre à la question : "il faut dire aux clients ?". Il n'y a pas de réponse unique à la question ; parfois les clients le découvrent avant l'organisation ; d'autres fois, il ne sera pas nécessaire de leur dire, car cela ne les concerne pas ; et enfin, il y aura des cas où il faudra en dire quelques-uns mais pas nécessairement tous.

Quelques questions peuvent aider à identifier la meilleure réaction de l'organisation face à ces situations, à aborder tout de même avec prudence : sauront-ils la même chose de la crise même si on ne leur dit rien ? Si j'étais client, est-ce que je voudrais être informé par l'organisation avant de remarquer ce qui se passe d'une autre manière ? Par contre, si je ne dis rien et qu'ils s'en rendent compte, que penseront-ils de mon silence ?

Par conséquent, il est conseillé d'informer les clients de ce qui s'est passé : comment, pourquoi, quand et quels effets cela a eu sur l'organisation ; leur expliquer ce qui a été fait pour remédier au problème et faire en sorte qu'il ne se reproduise plus ; démontrer que la situation est sous contrôle ; montrer la volonté de répondre aux questions et de s'occuper de la question ; s'assurer qu'ils seront informés de l'évolution de la situation ; expliquez ce que l'on attend d'eux et exprimez votre appréciation pour leur soutien et leur compréhension.

3. La relation avec les personnes ayant subi des dommages

Souvent, les crises causent des dommages aux personnes et aux biens d'autrui, donnant naissance à une catégorie spéciale de public qui ne peut être retracée à des catégories qui sont également valables dans des circonstances ordinaires et qui ont une relation particulière avec l'institution.

La communication avec les personnes ayant subi des dommages est peut-être le défi le plus délicat de la communication de crise. En fait, en un mot, l'opinion publique jugera l'organisation en fonction de la façon dont elle traitera les victimes⁷⁶. Au cours des dernières décennies, de nombreux accidents, causés par négligence ou même par un comportement criminel, ont causé de graves dommages aux personnes. Un exemple récent est le cas du sang contaminé en France en raison de l'absence des contrôles de santé nécessaires, qui a entraîné la mort de nombreux hémophiles et dont les autorités étaient conscientes du risque - comme on l'a connu peu après -, mais elles ont préféré de ne rien faire pour l'éviter car la solution était trop chère en termes d'image.

Des événements malheureux comme celui-ci ont montré l'envers du progrès, modifiant

⁷⁶ Cfr. G. FILIZZOLA & G. LOPEZ, *Victimes et victimologie* (citato da M. OGRIZEK & J.-M. GUILLY, *Communicating in Crisis*, p. 60).

par conséquent sa perception sociale et renversant la charge de la preuve, du moins dans l'opinion publique : la victime a toujours raison, même lorsqu'elle agit imprudemment. Par conséquent, la législation et les jugements des tribunaux sont de plus en plus sévères et très souvent sollicités à l'initiative des victimes elles-mêmes, puisqu'il est désormais courant qu'elles s'associent et agissent en groupe. Ce phénomène social ne se limite pas à la sphère civile : même dans la sphère ecclésiale, des exemples peuvent être cités, comme le soi-disant "Réseau des Survivants des Maltraités par les Prêtres", très actif en raison des faits douloureux de l'époque récente. .

De leur côté, les médias sont très attentifs aux accidents car ils contiennent du drame, des conflits, des intérêts et même de la morbidité : il n'y a rien de plus glaçant que de regarder une interview d'un blessé ou d'un proche d'un défunt dans un accident, par exemple. Les médias sont donc prolifiques avec ce genre d'informations et prolongent leur attention dans le temps : par exemple, les anniversaires d'une catastrophe, comme celui de la marée noire provoquée par le pétrolier Exxon Valdez en Alaska, c'est encore des nouvelles.

- La première erreur à éviter, en communiquant avec les victimes, est de penser que le thème central en discussion soit la compensation financière. La première revendication des victimes est de connaître la vérité des faits et qui en était responsable, de recevoir des excuses, pas une indemnisation concrète. Il est faux de se sentir obligé d'offrir un certain montant immédiatement. Même si le désir d'indemnisation est motivé par une intention louable, il pourrait en fait être interprété comme une tentative d'acheter la douleur ou le silence et d'exaspérer davantage les victimes. L'opinion publique - et les victimes elles-mêmes - se sentent très mécontentes si la première réaction du responsable est de mettre la main à son portefeuille: ce n'est que plus tard que viendra le temps de déterminer les dommages subis. Par conséquent, la première chose à faire est de s'excuser, de reconnaître les raisons du blessé, d'expliquer ce qui s'est passé et de déclarer sa volonté d'en assumer les conséquences. Exprimer sa solidarité avec les victimes et se dissocier des causes du sinistre revêt une importance particulière lorsque le dommage a été volontairement causé par un membre de l'institution, qu'il s'agisse d'un cadre ou d'un employé. Dans ces cas, la position de l'institution à cet égard doit être claire : même si cela peut paraître ainsi, il n'est nullement superflu de répudier expressément le mal commis.

- La deuxième erreur est de ne considérer comme victimes que ceux qui ont subi des dommages physiques, en négligeant ceux qui ont subi des dommages moraux. La stabilité psychologique des personnes - qui dans la société occidentale est assez faible - peut subir un choc même en l'absence d'impact physique : la médecine connaît désormais mieux ce type de maux et sait comment les traiter. En outre, il convient de garder à l'esprit que la loi et la jurisprudence considèrent et protègent les dommages physiques et moraux de la même manière, il n'y a donc aucun sens à les différencier⁷⁷. Ainsi, en plus des soins médicaux ordinaires, les aspects psychologiques - tels que le stress et le mal-être - ne doivent pas être négligés, en faisant appel, si nécessaire, à des professionnels. Il y a deux principes fondamentaux à appliquer dans la relation avec les victimes : prendre l'initiative et la prolonger dans le temps. Tout d'abord, il faut être actif : il faut informer les victimes

⁷⁷ Cfr. M. OGRIZEK & J.-M. GUILLERY, *Communicating in Crisis*, p. 61.

même si elles ne l'ont pas demandé, fournir des canaux pour répondre à leurs questions (numéros de téléphone gratuits par exemple), pour répondre à leurs besoins, pour qu'elles se sentent les bienvenues. Deuxièmement, l'attention aux victimes doit s'étendre dans le temps : il ne suffit pas d'avoir fourni l'information et l'écoute immédiatement après la crise, mais nous devons continuer à offrir la considération qui s'impose, en veillant à ce que la qualité de l'attention ne défaillle pas par manque d'ordre ou par manque d'expérience. Le cas échéant, un membre de l'institution doit s'y consacrer pleinement en utilisant les ressources nécessaires à cet effet.

De plus, il faut considérer les victimes non seulement comme des objets de préoccupation, mais aussi comme des sujets de ce qui se passe, en leur demandant conseil et autorisation dans les décisions publiques qui les concernent. Par exemple, en cas de nouvelle déclaration de culpabilité, le diocèse de New York a déclaré en août 2002 qu'il communiquerait désormais « aux autorités les allégations d'abus s'il y avait des indices positifs quant à la véracité des accusations, si les victimes étaient associées »⁷⁸.

Enfin, il convient de noter que dans le passé, il y a eu un recours illimité aux accords extrajudiciaires et secrets pour indemniser les victimes d'abus de nature honteuse. Mais l'expérience montre que ces clauses secrètes sont inefficaces et peuvent être rompues, avec des conséquences dévastatrices.

4. Publics secondaires ou parties prenantes (stakeholders)

En plus des publics primaires, avec lesquels l'institution entretient des relations essentielles à sa survie, d'autres collectifs lui sont liés, quoique de moindre importance pour les deux, on les appelle donc publics secondaires ou acteurs. Ceux-ci incluent généralement les voisins, les concurrents, les fournisseurs, les réalités de la société civile, les institutions économiques locales et, en général, les personnes qui ont un intérêt, même vague, pour l'institution.

Les personnes qui pourraient devenir participants appartiennent également à cette catégorie : managers ou employés potentiels, consommateurs occasionnels qui pourraient devenir des clients réguliers, etc.

Cependant, il faut garder à l'esprit que l'affectation d'une personne ou d'un groupe à la catégorie de public participant ou secondaire n'est pas absolue, et il n'y a pas non plus de publics primaires ou secondaires en soi : ils sont fonction de l'organisation concrète. Par exemple, pour une industrie située dans une zone inhabitée, la relation avec ses voisins sera certainement secondaire, alors qu'elle sera primaire pour un antiquaire situé dans un quartier huppé du centre historique d'une ville d'art.

L'utilisation du terme d'acteurs pour désigner ces publics révèle les mutations sociales des dernières décennies. En fait, le sens précis du mot est « propriétaire de participations, coparticipant, actionnaire », c'est-à-dire quelqu'un qui a le droit d'avoir son mot à dire. Mais dans le champ sociologique et pour l'opinion publique, les acteurs sont précisément ceux qui, sans en avoir le titre légal, croient que l'activité de l'institution les concerne et

⁷⁸ *New York Times*, 13-3-2002.

se sentent donc en droit d'avoir leur mot à dire. Par exemple, les amateurs d'art déço protesteront si le propriétaire d'un immeuble moderniste plante des arbres qui les empêchent de profiter de la vue, tandis que les écologistes protesteront si un arbre à l'intérieur d'une maison privée est coupé, et ils feront tout pour que la commune sanctionne le propriétaire.

Rappelons ce qui a été dit au chapitre III sur le tribunal de l'opinion publique : le public accorde une plus grande valeur à des réalités qui dépassent l'accomplissement d'une simple législation ou le respect de relations contractuelles.

Il est bien connu que les nouvelles installations industrielles causent généralement des problèmes dans le quartier et provoquent donc des réactions négatives parmi les voisins eux-mêmes. Mais ce phénomène social de refus (que certains sociologues appellent le syndrome de NIMBY- Not In My Back Yard) se produit aussi dans d'autres circonstances, comme la construction d'églises dans des zones de population non catholique, la création d'ambulatoires et de dispensaires pour malades du sida ou de cantines caritatives pour les sans-abri à zones résidentielles, etc.

Le rejet social favorise, voire provoque, de véritables crises. Les gens sont très sensibles aux risques pour la santé et l'environnement, ils se mobilisent contre des initiatives qui, selon eux, « attaquent » le statu quo, et - on le sait - leurs protestations sont suivies avec intérêt par les médias. Ce sont aussi des conflits pleins de couleurs et de surprises : le noyau de l'information peut même être concentré au siège de l'organisation et non sur le lieu de l'événement, pour que tout soit plus visible... En fait, cela pourrait être décrit de cette manière : « Les NIMBIES sont puissants. Les NIMBY sont partout. Les NIMBY organisent, manifestent, dénoncent et demandent le blocage des activités qu'ils jugent menaçantes. Ils font pression sur les politiques et apprennent à influencer les législateurs, ils se battent avec ténacité et puis... ils disparaissent »⁷⁹.

Outre les voisins, les publics secondaires comprennent, entre autres catégories, les syndicats et les partis politiques, les associations professionnelles, les concurrents directs, les anciens membres, etc. L'importance de ces publics est devenue de plus en plus grande notamment en raison de la tendance de ces personnes à s'associer et à agir en tant qu'activistes, attirant l'attention des médias et l'intervention des autorités politiques.

Pour identifier qui sont leurs publics, il faut se demander quelles sont les personnes qui subiront les conséquences de l'activité institutionnelle. Il n'est pas superflu de se rappeler que certaines des conséquences se transformeront en controverses (questions), et certaines controverses dégénéreront en crise. Mais l'intérêt de l'institution ne doit pas se limiter à empêcher qu'un conflit n'éclate, mais doit viser à en faire des alliés de l'organisation. Par exemple, une prétendue "Association des amoureux de l'art gothique" pourrait être une bonne alliée de la curie diocésaine pour pouvoir trouver des fonds pour réparer le plafond du Duomo, mais elle pourrait devenir un adversaire redoutable si elle venait pour une raison quelconque. ignoré.

⁷⁹ W. GLABERSON, "Copying in the Age of NIMBY", *The New York Times*, 19-6-1988 (citato da L. BARTON, *Crisis in Organizations II*, p. 121).

Il est essentiel de tenir leurs publics informés de tout ce qui les concerne et de pouvoir découvrir les éventuels points de friction, les résoudre au plus vite. Une fois la crise éclatée, il sera nécessaire de les informer immédiatement - avant qu'un avis ne se fasse sur elle - et d'inclure un appel à l'action dans l'information ; en d'autres termes, il est nécessaire d'indiquer ce que l'on attend d'eux. Après tout, les critères opérationnels de cette communication sont similaires à ceux des audiences internes : ce que l'on aimerait savoir si on était à leur place, comment, auprès de quel porte-parole, etc.

Certaines erreurs accroissent la vulnérabilité des institutions, comme le fait de confier le contenu et les modalités de la relation avec les voisins à des services techniques. Lorsque l'information est préparée par des ingénieurs et des économistes, elle se concentrera facilement sur des aspects trop objectifs et ne fournira que des données froides et dénuées de sens. Il en est de même lorsque des critères fortement juridiques sont suivis, car on peut confondre ce qui est légal avec ce qui est légitime. À cet égard, il convient de mentionner à titre d'exemple que l'ouverture d'un nouveau siège institutionnel, lorsqu'il n'y a pas de communication directe adéquate avec les voisins (c'est-à-dire non seulement avec les autorités qui ont approuvé l'abeille susmentionnée rtu-ra) est un terrain fertile pour la naissance et la croissance de nombreux bruits, particulièrement intenses dans l'environnement réduit d'une petite ville de campagne.

Les deux règles de base pour communiquer avec les parties prenantes sont la « proactivité » et une attitude positive. Il ne faut pas attendre que ces personnes viennent manifester, il vaut mieux aller à leur rencontre pour les informer, en abordant le conflit avec une attitude constructive, c'est-à-dire en déléguant le pouvoir pour pouvoir partager des responsabilités et des bénéfices communs. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, on gagne plus à rechercher le consensus plutôt que la confrontation⁸⁰.

A cette fin, et en revenant à l'exemple qui vient d'être fait, il s'est avéré avantageux d'analyser le projet de création d'une nouvelle usine avec une perspective large prenant en compte les facteurs politiques, sociologiques, culturels, etc., en intégrant dans l'équipe un scientifique de l'environnement des connaissances, qui pourrait apporter le point de vue local. De cette façon, un climat favorable au projet a été créé, comprenant et intégrant les éléments (valeurs, traditions, besoins) du lieu pour faire quelque chose au profit de tous.

5. Médiateurs : les moyens de communication

Penchons-nous enfin sur les journalistes destinés au public de l'institution. Sa particularité est d'avoir une mission de médiation ou de distribution, et donc ce n'est pas un consommateur car il n'est pas le destinataire final, le soi-disant utilisateur final.

En raison de leur importance dans la communication institutionnelle en général et en particulier dans la gestion de crise et la communication, beaucoup incluent les médias dans la catégorie des participants, car ils façonnent activement la communication de

⁸⁰ L. BARTON, in J. ZUKOWSKI (ed.), *Community Relations Handbook* (citato da L. BARTON, *Crisis in Organizations II*, pp. 123-125).

l'institution.

Cependant, dans ces notes de cours, ils sont étudiés comme une catégorie distincte, afin de mieux comprendre leur double spécificité. En fait, ils se comportent à la fois comme un public et comme un canal de communication avec d'autres publics, et participent donc d'une manière très particulière.

Traditionnellement, on a toujours soutenu que les moyens de communication étaient un miroir fidèle de la réalité, qu'ils montraient la vie de manière objective, sans prendre position. Cependant, comme nous l'avons vu dans le chapitre introductif, les journalistes jouent aujourd'hui un rôle actif au sein de la société. Ils ne sont plus de simples témoins : ils interprètent, évaluent, analysent, donnent leur point de vue et, bien des fois, tentent de convaincre les auditeurs. « Dans le nouveau cadre de communication dans lequel nous nous trouvons, où les frontières entre information et opinion s'estompent, les médias jouent un rôle transcendental, encore plus important dans les situations de conflit. En effet, si l'on admet que les médias ont un rôle actif dans les situations conflictuelles qu'ils rapportent, cela signifie que la presse peut aider à résoudre ces conflits, ou au contraire contribuer à leur persistance dans le temps »⁸¹.

En application du principe qui vous conseille de bien connaître votre public, il convient de mentionner ici, quoique brièvement, les traits saillants des journalistes en tant que public de l'institution. C'est le portrait de Roger Ailes, consultant auprès de trois présidents américains et actuellement président de Fox News : beaucoup agissent avec un sens de la mission⁸² et voient leur travail comme un service social de lutte contre le mensonge et la corruption ; ils s'estiment obligés de presser les institutions et de les mettre à l'épreuve (ils ne sont pas opposés aux institutions en soi, ils veulent juste les « secouer » pour leur bien) ; le prix le plus convoité est de découvrir un scandale (même s'ils ne le recherchent pas toujours) ; de nombreux journalistes placent leur profession au-dessus de leur vie personnelle : ils croient qu'il est de leur devoir moral de dire ce qu'ils savent même au prix de perdre un ami et ils recherchent des nouvelles même au risque de perdre leur mariage, etc. Ce sont des journalistes 24h/24. Leurs sources - c'est-à-dire les institutions - sont importantes avant la publication de l'information, mais immédiatement après elles perdent leur pertinence⁸³. Bref, un public vraiment intéressé à savoir.

Les médias sont d'une importance capitale dans les crises institutionnelles : comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, l'intervention d'un journaliste est souvent le catalyseur qui transforme un accident ou une catastrophe - c'est-à-dire quelque chose de technique - en crise. En effet, de nombreux experts rapportent qu'il n'y a pas de crise sans moyens de communication. La relation avec les journalistes n'est donc jamais simple, car toute erreur pourrait être l'étincelle qui déclenche une crise. En effet, pour de nombreux cadres, la presse est l'ennemi le plus dangereux face à une crise. Cette attitude envers la presse pourrait être décrite par ces mots : « s'il n'y a pas de problèmes, il vaut mieux ne pas les chercher en allant chercher des journalistes de votre propre initiative ; et s'ils existent déjà,

⁸¹ R. RODRÍGUEZ & T. SÁDABA (ed.), *Periodistas ante conflictos*, pp. 11-12.

⁸² Cfr. L. CANNON, *Reporting*; e T. GRIFFITH, *How True: A Skeptic's Guide to Believing the News*.

⁸³ Cfr. R. AILES, *You are the Message*, cap.22.

évitons d'aggraver la situation en leur parlant ». En fait, pour ceux qui le pensent, parler à un journaliste est toujours un risque et règles de gestion, les risques doivent être évités.

Comme nous le savons déjà pour les relations médias, la relation institutionnelle avec les journalistes n'est pas seulement une question théorique, mais une décision stratégique aux conséquences de grande envergure. Lorsqu'elles sont comprises comme promouvant le point de vue de l'institution, il est logique d'exiger le contrôle de l'information et de considérer les médias comme un acteur aux intérêts opposés. Le paradigme de ces relations médias est ancré dans la volonté de maîtriser le média et pour atteindre cet objectif des techniques de communication spécifiques sont utilisées, estimant que les journalistes sont contrôlables et que, en adoptant simplement la technique appropriée, les médias dira ce que veut l'organisation.

Au contraire, ce n'est pas le cas. Il manquerait précisément à cette relation les caractéristiques qui doivent caractériser toute communication et qui peuvent être énumérées comme la réciprocité, la confiance, la crédibilité, le respect mutuel, l'ouverture, le bénéfice commun et la compréhension mutuelle⁸⁴. Comme toute relation, les relations avec les médias ont deux faces, et si les caractéristiques susmentionnées ne sont pas mises en pratique par les institutions, les médias ne les utiliseront certainement pas non plus.

Ainsi, le premier principe de la communication de crise vis-à-vis des médias est clair : la meilleure garantie est une relation solide avec la presse, utile aux deux, établie en temps de tranquillité. Les journalistes traiteront l'institution dans la mesure où ils l'étaient avant la crise. En effet, l'une des raisons stratégiques de créer un bureau de presse est justement de prévenir les crises, de se faire connaître des journalistes et de connaître leurs intérêts et points de vue. « Dans tous les cas, les reporters feront leur travail et sont susceptibles de poser des questions difficiles sur un tragique accident. Mais ils le feront sur la base des connaissances préalables des représentants de l'institution. Et comme la plupart d'entre nous, les journalistes sont prédisposés à accorder le bénéfice du doute à ceux qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance ».

Ensuite, il faut rappeler que l'intérêt des médias pour la crise est légitime. Les crises sont l'un des sujets qui intéressent le plus l'opinion publique et les journalistes seraient capables de tout dire à leur public. Dans de telles circonstances, il n'est pas étrange que les cadres ressentent un sentiment de persécution⁸⁵ et réagissent donc comme s'ils étaient assiégés, pensant : « mieux vaut ne rien dire que de dire quelque chose de mal », essayer de détourner l'attention, etc. Cependant, il est plus pratique de ne pas penser en termes de « nous contre eux » ; nous devons être prudents, mais ne pas les considérer comme des ennemis.

Il faut insister : la première étape pour communiquer avec les médias pendant la crise consiste à avoir préalablement établi avec eux une relation professionnelle, périodique et fructueuse. La communication de crise hérite de l'état précédent. Et, comme nous l'avons vu dans le paragraphe consacré à la communication interne, une crise n'est pas le bon

⁸⁴ Cfr. J.E. GRUNIG & T. HUNT, *Managing Public Relations*, cap. 2.

⁸⁵ P. LANGADEC, *Preventing chaos in a crisis*, pp. 106-107.

moment pour ouvrir un nouveau canal de communication, mais le moment de bénéficier d'une relation fluide, ou de subir une relation tendue ou inexistante.

Par conséquent, l'une des tâches les plus importantes - ou peut-être la plus importante de toutes - du directeur de la communication d'une institution ecclésiale est de connaître les journalistes. Il n'y a pas de technique de communication plus puissante que le contact personnel. Comme le conseille Francis Maier, chancelier du diocèse de Denver, « vous travaillez dur pour comprendre la psychologie de chaque personne qui travaille dans les médias avec lesquels vous vous rapportez. Cultivez les relations interpersonnelles. Sois patient. Anticipez leurs besoins. De nombreux journalistes sont de bonnes personnes qui essaient surtout de faire du bon travail professionnel. Si vous êtes juste, honnête et digne de confiance, ils essaient généralement de se comporter de la même manière »⁸⁶.

Et pas seulement. Il est également nécessaire de faire connaître aux journalistes leur évêque, leur supérieur général ou celui qui dirige l'institution. Maier poursuit : " Plus un évêque quitte son bureau et va à la rencontre de son peuple, pour " passer du temps " avec son peuple, pour écouter son peuple, et pour enseigner et prier " avec " son peuple, plus c'est probable. ne dites pas du mal de lui. C'est le génie du Pape actuel, et de nombreux évêques, dont le mien, suivent sagement son exemple ». Il y a des opportunités, et de toutes sortes : il suffit de les chercher. Par exemple, des rencontres informelles avec des journalistes, des visites d'un moyen de communication pour tenir une réunion avec la rédaction, des déjeuners d'affaires, des voyages organisés avec le motif d'une visite ad limina, etc. L'expérience de nombreux communicateurs de l'Église est résolument positive.

Evidemment, les médias peuvent présenter une crise de différentes manières : comme un accident, comme une fatalité ou comme un scandale, découvert après de longues recherches, avec des conséquences très différentes... Par conséquent, ce n'est un secret pour personne que certaines entreprises ont touché ou minimisé. en sortie de crise, ils privilégièrent les « raccourcis » et font pression sur les éditeurs pour qu'un fait divers ne soit pas publié, voire achètent des journalistes. Avec beaucoup de réalisme, Ogrizek & Guillery écrivent que "on sait que certains y arrivent et que parfois ils réussissent même". Mais il est également important de savoir que lorsque le silence est rompu à cause d'une fuite ou lorsque la relation entre les deux est rompue, les effets peuvent être dévastateurs pour l'organisation et ses dirigeants.

Nous rappelons que quelques lignes directrices particulièrement importantes dans les situations de crise, conséquence de l'attention de qualité que chaque institution doit porter aux journalistes :

- Tenir compte des intérêts des médias (délais, formats, audience) et agir en conséquence en leur fournissant le matériel dont ils ont besoin. Un exemple sur un million : les journalistes de télévision ont un besoin urgent d'images, il vaut donc la peine de leur offrir des opportunités de tournage.
- Assurez-vous que les personnes ayant du pouvoir au sein de l'organisation sont

⁸⁶ F. MAIER, in M. CARROGGIO & J.M. LA PORTE (ed.), *Gli Uffici...*, p. 26.

disponibles auprès des médias. Pendant les crises, les gens préfèrent que les responsables parlent à la première personne et qu'ils retirent l'entreprise de l'anonymat et des porte-parole. Cela ne veut pas dire que le meilleur candidat est le chef suprême (parfois il l'est, parfois non), mais un expert du dossier.

- Chaque journaliste mérite la plus grande attention. Il n'y a pas de journalistes « sans importance » ni d'interventions de moindre importance. L'excellence doit être recherchée à chaque occasion, en évitant la présomption de ceux qui donnent une interview sans s'être bien préparés et la superficialité de ceux qui ont une attitude trop détendue vis-à-vis de la presse, même en parlant officieusement. Vous pouvez faire beaucoup de dégâts si vous parlez trop librement ou à la légère, pensant que vous n'êtes pas à titre officiel, car le journaliste pourrait penser le contraire.
- S'il y a des nouvelles négatives, il est conseillé aux journalistes d'en entendre parler par l'intermédiaire de la même institution. Maniscalco propose en ce sens l'exemple du cardinal Joseph Bernardin, archevêque de Chicago : « sa disponibilité à parler de sa maladie et de la mort prochaine, a transformé un moment de conjectures et de commérages, en un moment de réflexion sur l'espérance chrétienne et sur la promesse de la vie éternelle, comme peu l'ont vu dans notre région ».
- N'oubliez pas que les médias sont souvent plus intéressés par la découverte de ce qui est caché que par l'information elle-même : les nouvelles passent à l'intérieur, un scoop va à la une.
- Il est extrêmement difficile de « gagner » avec les médias : si la relation est érigée en combat contre les médias, peut-être qu'une bataille sera gagnée, mais pas la guerre. Il convient donc d'adopter une attitude constructive, de respect et de recherche du bien commun. Et si ce n'est pas payé par le journaliste, il vaut mieux prendre sa retraite que de faire de la relation une bagarre.
- Essayer de convaincre les médias qu'ils ont un rôle social à jouer : celui d'expliquer le débat à leur public, d'articuler le discours public, de parvenir à un consensus social. C'est ce qu'on appelle le journalisme civique ou public, qui revêt une importance particulière dans certains domaines : information sur un bruit qui pourrait désamorcer la chute d'une entreprise en bourse ou sur une épidémie non confirmée qui pourrait créer une grave alarme sociale, etc.
- Et un dernier conseil: ne jamais perdre patience avec un journaliste, toujours pardonner, oublier les insultes...

En définitive, la communication avec les journalistes est essentielle pour toucher tous les publics de l'organisation ; mais ce n'est pas la première ni la seule tâche de l'institution. Et plus la relation entre l'institution et ses publics sera solide, c'est-à-dire solide, informée et fluide, moins les conséquences négatives d'une information confuse provenant des médias seront faibles. Comme mentionné précédemment, une bonne communication avec les employés, les clients, les autorités, etc. est la meilleure mesure de prévention des crises.

Chapitre V: La prévention de la crise

1. *La gestion des conflits potentiels.*
2. *Analyse des risques*
3. *Attention aux réclamations*
4. *Erreurs et corrections*
5. *Bruits et fuites*
6. *Créer et gérer le consentement pendant un conflit*
7. *Communication lors d'une négociation*
8. *Cas de discussion : « Autour d'une approbation ».*

Dans les pages précédentes, il a été répété à plusieurs reprises que la clé d'une communication de crise efficace peut se résumer dans la devise : « nous devons être préparés et être préparés au pire ». Cette préparation comporte trois éléments : prévoir, prévenir et fournir.

Anticiper, c'est avoir une connaissance du contexte interne et externe de l'organisation de manière à permettre d'identifier les conflits qui pourraient l'affecter, quelle est la probabilité que cela se produise et les conséquences éventuelles. Vient ensuite la prévention des conflits pouvant plus facilement provoquer une crise, qui est mise en œuvre avec des mesures qui corrigent les faiblesses de l'organisation et favorisent une communication fluide et fiable avec tous les publics. Enfin, il faut prévoir l'élaboration d'un plan d'action au cas où il ne serait pas possible d'éviter la crise. Dans ce chapitre, nous étudierons les deux premiers éléments, tandis que le chapitre suivant sera consacré au troisième.

Les observations précédentes s'appliquent non seulement aux organisations civiles, commerciales ou politiques, mais aussi aux institutions ecclésiales : penser le contraire reviendrait à dire que les pasteurs n'ont pas à vivre les vertus de la bonne gouvernance car la grâce est plus importante que les vertus. grâce et vertu, sont indispensables à l'action chrétienne. En effet, les vertus doivent être à la base de la grâce. Comme l'a dit saint Josémaria Escrivá avec une pointe d'ironie, l'humain doit s'entendre avec le surnaturel, car sinon "ce serait comme orner des sous-vêtements de bijoux splendides". Par conséquent, si pour une institution de l'Église le risque de subir une crise est réel puisqu'aucune institution n'est à l'abri des crises, alors les responsables ecclésiaux doivent se préparer à les éviter, et à les surmonter s'il n'est pas possible de les éviter. C'est un des devoirs inhérents aux responsabilités de ceux qui ont le munus regendi dans l'Église.

1. La gestion des conflits potentiels

Sans aucun doute, les institutions connaissent bien le contexte dans lequel elles opèrent. En effet, ils ont probablement une bien plus grande maîtrise des ressources et des besoins que les autres acteurs sociaux, qu'il s'agisse des collectivités territoriales, des organismes publics de contrôle, des politiques ou des journalistes. Grâce à cette connaissance, ils sont capables d'identifier les souhaits et les préférences des clients, de trouver des fonds pour développer leurs activités et même de deviner d'où peuvent venir les problèmes. Les

institutions sont également conscientes que les conditions de la vie sociale ne sont pas établies exclusivement par les politiques, mais sont le résultat de l'interaction entre tous les agents sociaux, y compris les institutions elles-mêmes qui participent pleinement à cette dynamique⁸⁷.

Par conséquent, les dirigeants des institutions obtiennent des informations sur ce qui se passe dans le milieu environnant. Certains plus ou moins, systématiquement ou uniquement sur la base d'intuitions personnelles, mais tout le monde le fait : dirigeants d'organisations commerciales et à but non lucratif, organismes étatiques à tous les niveaux, partis politiques et syndicats, associations professionnelles, clubs sportifs, etc. , ils lisent les journaux, suivent la télévision, s'entretiennent avec des concurrents, des clients et des fournisseurs, etc., non par curiosité, mais avec un parti pris résolument "professionnel", constatant à quel point cela pourrait profiter ou nuire à leur institution puis réfléchir sur la façon de tirer parti des opportunités et d'éviter les menaces.

De même, le responsable du bureau de communication d'un diocèse lit des journaux et des magazines, écoute la radio, etc. à un événement ecclésial futur ; des articles de fond à partir desquels trouver des idées pour la conférence que l'évêque pourrait tenir la semaine prochaine ; le scoop informatif sur le bilan économique dans le rouge d'un hôpital catholique dans un diocèse voisin, qui déclenche peut-être les recherches d'autres reporters, etc. Il conservera alors les coupures les plus intéressantes dans une archive, plus ou moins ordonnée, il en enverra des photocopies pour information à la curie, etc.

Cependant, la complexité de la société actuelle incite les institutions à adopter un système scientifique de connaissance du contexte. Le premier à développer un modèle explicatif et à appliquer la rigueur de la méthodologie systématique fut W. Howard Chase, qui inventa également le nom de cette discipline : « issues management »⁸⁸.

En résumé, la gestion des problèmes - que l'on pourrait traduire par « gestion des conflits potentiels », GCP⁸⁹ - est le système de prévision et de planification qui permet d'étudier les tendances d'un environnement social, d'évaluer leur impact sur l'organisation puis de proposer des plans opérationnels. Son objectif n'est pas théorique : il cherche non seulement à connaître, mais à influencer le contexte, de telle sorte que les problèmes soient résolus dès qu'ils commencent à se poser.

L'utilité de cet outil dans la communication de crise devient évidente. Dans ce domaine, la gestion des conflits potentiels pourrait alors être définie comme « une technique de prévision dont la mission est d'identifier les événements pouvant se transformer en crises pour influencer leur évolution afin d'éviter leurs effets négatifs sur l'organisation »⁹⁰.

Il a été dit juste avant que le but du GCP n'est pas théorique. Elle suppose en effet une démarche active de communication institutionnelle : l'organisation prend l'initiative de participer au débat public avant que les circonstances ne l'y obligent. L'inverse serait une

⁸⁷ R.P. EWING, "Issues Management: Managing Trends Through The Issues Cicle Life", p. 179.

⁸⁸ W. Howard Chase, R.P. EWING, *Managing the New Bottom Line*, p. 38.

⁸⁹ Cfr. A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, pp. 107 ss.

⁹⁰ A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, p. 111.

communication réactive, c'est-à-dire une impulsion à n'activer que lorsque des problèmes l'exigent.

Par exemple, on sait maintenant que dans de nombreux pays, le lobby homosexuel organise chaque année la soi-disant "journée de la fierté gay", avec des défilés, des défilés et des activités collatérales, dans une ville importante. Pour susciter le plus grand impact médiatique possible, ils exploitent un moment où il y a peu de nouvelles importantes, un lieu qui rend l'événement visuellement attrayant pour les caméras ainsi que de nombreux autres éléments de conflit possible, comme la coïncidence avec un événement religieux, devenir une couverture médiatique. Toutes ces informations intéressent ceux qui promeuvent un Congrès théologique international dans une ville et dans une semaine parmi ceux qui ont été supposés par les organisateurs de cette journée pernicieuse. En effet, si les choses sont bien planifiées, il sera possible d'en parler au préalable avec les pouvoirs publics (maire, préfet, etc.) pour éviter des coïncidences répugnantes. Si tout est fait à temps, c'est-à-dire avant que les autorités n'aient déjà pris des engagements avec les organisateurs de la journée, les chances de succès seront certainement beaucoup plus élevées et la crise sera évitée facilement.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de préciser d'emblée les concepts clés de cette discipline : enjeu, agenda et mise à l'agenda.

Une question est un problème social controversé dans lequel il y a deux ou plusieurs positions, qui reçoit l'attention des médias. D'un point de vue institutionnel, il pourrait être défini comme « un point de conflit entre l'organisation et un ou plusieurs de ses publics » ; l'ordre du jour est l'ensemble des différends (questions) dans un lieu et un moment précis, classés par hiérarchie d'importance. La capacité de l'agenda étant limitée, les différentes forces sociales luttent pour y introduire les controverses (questions) qui les intéressent ; et enfin, l'établissement de l'ordre du jour est le processus par lequel certaines controverses (questions) deviennent les thèmes centraux des médias, de l'opinion publique et de l'action politique⁹¹.

Les cas typiques de problèmes sont le tabac, les aliments transgéniques, l'énergie nucléaire, la sécurité dans les écoles, l'immigration de personnes qui ne veulent pas s'intégrer dans la société, les conflits sur le lieu de travail, les tests sur les animaux, etc. Prenons l'exemple du tabac : dans un premier temps, une discussion médicale a eu lieu ; peu à peu, les raisons « techniques » ont atteint les couches de la population les plus préoccupées par la santé ; ceux-ci ont demandé aux autorités sanitaires des mesures contre le tabac qui se sont progressivement durcies (interdiction de la publicité, interdiction de consommation dans les bureaux de l'Etat, dans les lieux publics, à domicile...). En ce moment, la majorité de l'opinion publique est contre le tabac : même au Vatican, il est interdit de fumer ! Tout cela s'est fait petit à petit grâce aux groupes militants et à la pression des victimes qui ont changé la perception du public de ce produit.

Les enjeux ne manquent pas même dans la sphère religieuse et morale : avortement,

⁹¹ J.W. DEARING & E.M. ROGERS, *Agenda-Setting*, e l'articolo di N. GONZÁLEZ GAITANO, "L'agenda-setting 25 anni dopo".

divorce, euthanasie, moralité publique, etc. En effet, des cas tels que l'introduction de l'avortement dans des pays de grande tradition catholique pourraient même être étudiés comme des exemples classiques d'une campagne orchestrée de manipulation de l'opinion publique. Mais on pourrait en citer bien d'autres, qui concernent directement des sujets dogmatiques ou magistraux comme le célibat sacerdotal ou le sacerdoce féminin.

L'étude des enjeux et de leur interaction a permis de mettre en évidence des paramètres communs, il est donc possible d'anticiper leur évolution. Concrètement, le cycle de vie d'une problématique comporte quatre phases principales : la naissance, la médiation et l'amplification, la cristallisation et la résolution.

D'abord, la naissance : certains faiseurs d'opinion tentent de sensibiliser le public afin qu'il soit conscient de l'existence d'un problème même n'a pas reconnu comme tel, mais cela devra être abordé. En tant que promoteurs de la question, ils donnent la parole à ceux qui ressentent et souffrent du problème (ou, s'ils ont des intérêts particuliers clairs, se cachent derrière eux) en essayant de former un consensus social autour d'un sujet spécifique. En ce moment embryonnaire, la perception du problème est limitée à un cercle restreint d'experts du secteur et de personnes engagées d'une manière ou d'une autre pour la cause : le grand public n'y a pas encore prêté attention.

Dans un second temps, la voix des victimes parvient à quelque amplificateur (les médias, une personnalité connue, etc.) en raison d'un accident - ou plus souvent, d'une série d'accidents - qui mobilise d'autres secteurs sociaux. Le sujet devient d'actualité, même si l'est encore limité (par exemple dans les médias spécialisés), on commence non seulement à discuter comment résoudre le problème, mais aussi des solutions concrètes sont proposées, de vraies hypothèses de travail.

Par la suite, l'enjeu se cristallise : les positions dans la polémique commencent à se stabiliser, le public s'organise et se mobilise pour trouver des solutions. En conséquence, les médias généralistes commencent à porter une attention particulière au problème, les autorités politiques le prennent au sérieux et la discussion commence à quel niveau (local, national, etc.) doit agir et quelles sont les mesures à prendre.

La dernière phase est la résolution du problème : l'autorité politique décide ce qu'il faut faire, détermine les moyens et les sanctions et confie la surveillance aux organes de contrôle et aux tribunaux. Le problème persiste bien sûr, mais l'opinion publique prévient qu'il a été traité, que ce qui est bon et ce qui est nocif pour la société a été clarifié, et qu'il ne manque que la mise en œuvre des mesures envisagées. A partir de ce moment, nous ne pouvons traiter que de la progressivité des mesures de renforcement, mais nous ne discutons plus du fond du problème.

Le modèle qui vient d'être décrit montre clairement à l'institution impliquée d'une manière ou d'une autre dans un problème que le meilleur moment pour intervenir afin d'essayer d'influencer son évolution est le tout début⁹². En effet, plus la sensibilisation du public augmente, plus la capacité de négociation de l'organisation diminue. S'il nous permet d'atteindre la dernière étape, il ne pourra que subir la crise. Mais nous précisons

⁹² Cfr. I.I. MITROFF, *Cómo gestionar una crisis*, p. 36.

qu'intervenir, ce n'est pas seulement faire connaître son opinion, mais aussi devenir un leader du changement social et surmonter le problème, montrant ainsi sa responsabilité publique.

Une école installée dans un bâtiment ancien, par exemple, peut décider d'attendre la construction des escaliers de sécurité jusqu'à ce que ce délai soit requis par la loi ; mais il pourrait aussi prendre l'initiative tôt et démarrer la construction précisément parce qu'il se soucie de la sécurité des élèves en cas de catastrophe. En effet, en s'offrant comme centre pilote aux autorités éducatives locales, elle créera également une relation solide avec elles, parvenant même à obtenir des fonds publics, etc. Sans parler des effets positifs de cette attitude sur les parents, les enseignants, etc.

Nous insistons : si vous voulez influencer un problème, vous devez agir dans un premier temps, intervenir lorsque vous délimitez et configuez le litige. Le faire plus tard serait certainement moins efficace, sinon trop tard. Cependant, être en retard ne signifie pas que l'institution abandonne complètement, car les choses peuvent toujours empirer. Par exemple, les catholiques d'un pays ne devraient pas jeter l'éponge parce que le parlement national a approuvé l'avortement ou l'euthanasie. Ils doivent continuer à se battre pour convaincre leurs concitoyens de l'aberration que supposent ces pratiques, en proposant des solutions opérationnelles au problème qui ne portent pas atteinte à la dignité des personnes. S'ils capitulent et restent enfermés chez eux, l'agrément des cas exceptionnels sera suivi d'abord de leur généralisation, puis ils seront inscrits dans la liste des pratiques libres, puis l'obligance des médecins et infirmiers à collaborer, l'obligation des hôpitaux - y compris les catholiques - pour les exécuter quand quelqu'un le demande, etc., dans une spirale de non-sens. Par conséquent, ne capitulez jamais, mais apprenez de l'expérience des autres à agir rapidement.

En plus d'agir tôt, il est plus efficace de ne pas agir seul, mais de s'entendre sur une position commune entre toutes les organisations du secteur, précisément parce que le problème concerne tout le monde. Si toute une catégorie intervient à temps, elle peut résoudre le litige à sa manière, sans nuire à son image, et même avec un plus grand bénéfice social. Si, par contre, il laisse les autres « résoudre » le problème, ses raisons seront moins écoutées. Par exemple, si dans un pays la qualité de l'enseignement de la religion commençait à devenir un problème, il vaudrait mieux que l'Église s'occupe immédiatement de s'amuser Résoudre le problème de sa propre initiative, en favorisant la qualification et la préparation professionnelle des enseignants de mille manières. Sinon, l'État se sentira obligé de prendre des mesures en ce sens, réduisant ainsi l'étendue de l'autonomie de l'Église.

Malheureusement, dans de nombreux cas, nous agissons tardivement, c'est-à-dire lorsque des groupes et des collectifs (de plus en plus professionnels et efficaces) ont déjà donné forme au problème et que les médias ont introduit le débat. Par conséquent, « un conflit potentiel ignoré deviendra sûrement une crise »⁹³; et vice versa, « une crise qui peut être

⁹³ Cfr. M. REGISTER & J. LARKIN, *Risk Issues & Crisis Management*, p. 63.

évitée n'est qu'un problème »⁹⁴.

Par conséquent, la gestion des conflits potentiels comprend trois éléments fondamentaux :

- des procédures pour identifier leur émergence par un système de détection et de suivi des tendances (scan & monitoring) dans le contexte, par le contrôle des publications spécialisées (depuis les premières manifestations d'un problème qu'elles apparaissent généralement dans les médias écrits, et de ceux-ci passent à l'audiovisuel);
- la hiérarchisation des conflits pouvant avoir des conséquences sur l'établissement, en fonction à la fois de la probabilité de leur survenance et de la gravité de leurs effets ;
- et l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'action, pour les prévenir et les éviter.

Nous n'entrerons pas ici sur la manière concrète de procéder : il existe différentes méthodes éprouvées et plusieurs publications monographiques qui expliquent plus en détail la gestion des conflits potentiels. Dans tous les cas, cela doit concerner uniquement la structure de gestion de l'organisation et doit être mené avec méthode, avec sérénité, un esprit positif et sans alarmisme - c'est-à-dire en montrant non seulement les dangers, mais aussi les opportunités - et avec un sain réalisme, ne traitant que les litiges prioritaires pour l'organisation.

Enfin, il est intéressant de souligner qu'une des conséquences que la gestion des conflits potentiels entraîne pour le communicateur institutionnel est l'opportunité de s'insérer dans la sphère managériale de son institution. Mais pour cela, il est essentiel qu'il soit conscient de son rôle non seulement dans l'identification du problème, mais aussi dans la prévention.

2. Analyse des risques

Conjointement à la connaissance du contexte social, les dirigeants et gestionnaires de toute entité sociale doivent connaître les risques que leur organisation encourt par rapport au milieu naturel environnant, la technologie qu'elle utilise, le comportement de son personnel et la relation avec les collectifs sociaux organisés. . Chaque type de crise étudié nécessite une tâche de prévention spécifique, qui consiste en une analyse des risques, ou analyse des risques.

Certaines entreprises et organisations sont obligées, par impératif légal, d'utiliser des programmes spéciaux lorsqu'elles mènent des activités présentant un danger particulier. Ces règles peuvent être résumées dans la communication des risques, qui peut être définie comme « l'échange intentionnel d'informations sur les risques sanitaires, écologiques ou de toute autre nature, effectué entre les parties intéressées »⁹⁵.

Ces dernières années, l'analyse des risques est devenue une discipline théorique et

⁹⁴ L. BARTON, *Crisis in Organizations II*, p. 2.

⁹⁵ R. HEATH & D. ABEL, "Proactive Response to Citizen Risk Concerns: Increasing Citizen's Knowledge of Emergency Response Practices", *Journal of Public Relations Research* 8 (3), 1996, p. 152.

pratique autonome d'une importance considérable, notamment dans le domaine de la grande industrie et des infrastructures, qui nécessitent d'énormes investissements et prévoient une reprise à long terme : exploration pétrolière, construction d'oléoducs, construction de barrages, etc... Lorsque ces projets comportent des interventions dans des pays instables pour des raisons politiques, sociales ou économiques, toutes les parties concernées (entreprises, banques, gouvernements) étudient très attentivement les risques de l'opération, car une erreur d'appréciation, même isolée, pourrait ruiner toute institution solide et fiable.

L'analyse des risques n'étant pas immédiatement applicable à l'Église ou à ses institutions, sauf cas exceptionnel, nous nous bornerons ici à avancer ses principes, sans entrer dans les détails. Mais les principes sont certainement intéressants, du fait de la tendance actuelle à une réglementation de plus en plus fine de toute activité, notamment celles concernant la santé et l'éducation, et il n'est pas superflu d'en avoir connaissance.

L'analyse des risques comprend quatre étapes : identification du risque ; description, à la fois objective - avec des paramètres quantitatifs - et subjective ; évaluation du risque (grave ou léger, indispensable ou indispensable, type de conséquences possibles, etc.) ; communication des risques à l'opinion publique. Les trois premiers ont un caractère éminemment technique, c'est pourquoi nous porterons notre attention avant tout sur le quatrième élément, plus intéressant et plus rentable d'un point de vue communicatif.

De par sa nature, la communication des risques est le résultat et la conséquence d'un plan d'urgence. En ce sens, le plan complète le programme de gestion des conflits potentiels, avec lequel les organisations identifient l'étendue des menaces et envisagent des moyens de les contrer.

A propos de la distinction entre perception et faits, il convient de ne pas confondre les risques perçus avec les risques réels. L'opinion publique est favorable aux avancées scientifiques exploitées au quotidien, mais réagit avec prudence à l'inconnu. De nombreux facteurs sont prêts à conditionner cette perception, de l'influence des groupes environnementaux en passant par les médias jusqu'au degré de culture de la population. Il convient de rappeler que la perception du risque n'est pas entièrement rationnelle. Par exemple, on a tendance à la sous-estimer dans les activités quotidiennes comme la cuisine et à la surestimer dans les activités extraordinaires comme l'énergie nucléaire : il est difficile de se sentir en insécurité dans l'environnement familial quotidien, même si les accidents domestiques font plus de morts que d'évasions toxiques... De plus, il est plus facile d'accepter un risque comme « supportable » si vous en ressentez vous-même les bienfaits ou si vous le prenez librement, car il semble que vous puissiez le contrôler. Par exemple, lorsque deux personnes conduisent une moto, le conducteur est plus silencieux que celui qui le suit, même si le danger est plus grave pour le conducteur, comme le montrent les statistiques des accidents de la route.

La communication dialogique s'est avérée être un moyen efficace d'informer sur les risques car elle est la plus adaptée pour transmettre non seulement des contenus (informations scientifiques), mais aussi des sentiments et des émotions. Par conséquent, l'utilisation d'outils de communication interactifs est une priorité : conversations,

conférences de presse, journées portes ouvertes et autres événements, programmes d'appels téléphoniques, visites guidées, etc. Pour la même raison, il est conseillé de vérifier souvent l'adéquation de votre explication, en vérifiant la réception du message. De plus, cette communication est très proche de la diffusion scientifique, puisqu'elle doit expliquer des concepts complexes, articulés et variables de manière claire et avec des termes communs.

Communiquer au public les risques auxquels ils pourraient être soumis du fait de l'activité de l'institution est sans doute un défi qui rencontre de nombreux obstacles au sein même de l'institution : l'autosatisfaction de ceux qui sous-estiment la possibilité de leur propre erreur ou qui ne vouloir penser que quelque chose pourrait mal tourner avec lui, ou échapper à son contrôle ; la peur d'attrister les supérieurs ou les collègues ou la peur que la manifestation d'un risque puisse rompre l'unité du collectif ; la peur de détourner l'attention des objectifs fondamentaux de l'organisation. ...

De plus, la communication sur les risques doit se développer avec une droiture éthique encore plus forte. L'effort de l'institution ne doit pas viser prioritairement à diminuer la perception du risque par le public, mais avant tout vers une réelle diminution du risque, avec des actions concrètes et efficaces. Nous devons alors créer un forum neutre pour la réunion d'information et la prise de décision (les décisions unilatérales ne résolvent pas les problèmes), être extrêmement transparents dans la communication et honorer notre parole : promettre seulement ce que vous avez l'intention d'accomplir et accomplir ce qui est promis. Seule cette attitude constructive favorise un contexte social serein dans lequel développer l'activité institutionnelle et évite la radicalisation des positions⁹⁶.

Par conséquent, celui qui dirige une institution dont l'activité est à l'origine de dangers pour les personnes, doit renforcer la responsabilité sociale de ses dirigeants et employés. Ce n'est qu'en mettant fortement l'accent sur ce trait de la culture institutionnelle que l'on aura une relation solide avec le public et avec la société en général, une relation dont la société peut profiter en cas de crise.

3. Attention aux réclamations

Comme nous l'avons vu, l'analyse des risques révèle des aspects qui pourraient mal tourner, c'est donc un outil très précieux dans la prévention des crises, même s'il est d'ordinaire utilisé surtout dans les zones de grave danger pour les personnes. Mais il existe un autre moyen plus simple par lequel l'institution connaît les grandes choses qui pourraient mal tourner : les petites choses qui ont déjà mal tourné, et ce sont les plaintes et les protestations du public de l'organisation, qu'elles soient internes ou externes.

D'un point de vue organisationnel, il semblerait que les réclamations pour produits ou services défectueux aient davantage à voir avec l'attention portée aux clients, aux consommateurs, etc. Au contraire, ils sont d'une grande aide pour identifier les petits - et pas si petits - accidents ou erreurs qui pourraient devenir des crises. Rappelons que la grande majorité des crises donnent signe de vie avant de frapper l'institution, mais malheureusement beaucoup de ces alertes ne sont pas prises au sérieux précisément parce

⁹⁶ W. LEISS & C. CHOCIOLKO, *Risk and Responsibility*, p. 270.

qu'elles sont considérées comme des "petits dysfonctionnements sans conséquences"...

Par conséquent, bien s'occuper du service des plaintes n'est pas une exigence du service du personnel ou du marketing, mais plutôt un choix d'importance stratégique. Toutes les institutions, civiles et ecclésiastiques, pouvaient dire expériences dans un sens ou dans l'autre : dangers et problèmes résolus grâce au signalement en temps opportun de quelqu'un, dommages graves et crises survenues précisément pour ne pas avoir pris au sérieux les informations et les avertissements.

Seitel résume les règles d'attention aux plaintes dans un acronyme anglais d'aide à la mémoire : FRIEND⁹⁷. Une bonne idée, puisque le maître mot est d'être convivial. Mais, pour tirer le meilleur parti de ces rapports, plus important que les règles est l'esprit dans lequel ils sont abordés. Tout d'abord, les antennes doivent être bien installées, c'est-à-dire recevoir des informations sur des choses qui ne vont pas bien avec un grand intérêt. Le guichet ou l'adresse électronique qui reçoit les réclamations ressemble au radar de l'organisation : tout signalement doit être le bienvenu ! Évidemment, il n'est pas facile d'accueillir ces plaintes avec intérêt, car cela contredit la tendance naturelle à se décourager face aux mauvaises nouvelles, mais si l'on pense aux bénéfices que cela apporte du point de vue de l'excellence du service (le -appelée qualité totale, en termes commerciaux), elle sera abordée de la bonne manière.

Quant aux plaintes et signalements internes, il est essentiel de changer les attitudes négatives à leur égard : ces messages doivent être récompensés et non pénalisés. Ce n'est un secret pour personne que « les mauvaises nouvelles sont rarement reçues avec beaucoup d'enthousiasme dans une organisation. En fait c'est celui qui apporte les mauvaises nouvelles qu'il faut le plus apprécier... mais ceux qui sont prêts à se lever et à vous dire - avec un peu de tact je l'espère - que les choses ne se passent pas comme tout le monde le pense, ce sont des perles rares »⁹⁸.

Par conséquent, les gestionnaires doivent vouloir savoir ce que pensent réellement leurs collègues et employés de l'institution. Ils doivent avoir le courage d'affronter ce qui peut être des messages difficiles et désagréables, non seulement pour eux, mais aussi pour ceux qui les envoient. En effet, ils doivent posséder la sensibilité nécessaire pour découvrir ces messages, car ils sont généralement très voilés. Et, quelle que soit leur position de leader, ils doivent avoir la force d'en discuter ouvertement avec eux. Il suffirait de demander : dans mon institution (quelle qu'elle soit : le séminaire, la Caritas, ou tout autre organisme ecclésial), les signalements de dysfonctionnements, d'erreurs, etc., sont considérés par les autorités comme une manifestation d'intérêt et d'attachement à celle-ci, ou comme signe de manque de loyauté envers les collègues, camarades, etc. ?⁹⁹.

Quant à l'attention portée aux plaintes externes, provenant de clients, de consommateurs,

⁹⁷ FRIEND: *flexible, responsible, immediate, educational, need-driven & dedicated* (flessibile, responsabile, immediato, pedagogico, orientato verso le necessità concrete e impegnato). Cfr. F. SEITEL, *The Practice...*, cap. 15 (VI ed.).

⁹⁸ J. HARVEY-JONES, *Making it Happen*, pp. 51-52. Cfr. pure P. CORRIGAN, *Shakespeare e il management*, pp. 202-203.

⁹⁹ T. PETERS, *Thriving on Chaos*, p. 425.

d'amis, ou de nouvelles diffusées par les médias, il est utile d'appliquer à ces petits épisodes ce qui a été dit sur les crises : que l'attitude, c'est-à-dire avec laquelle celui qu'ils reçoivent révèle la véritable âme de l'institution et la vraie nature de la relation avec ses publics. Il n'est donc pas exagéré de dire que le vrai visage d'une institution peut être découvert simplement en voyant comment elle répond aux plaintes de son public.

Enfin, l'importance attribuée ici aux plaintes suggère qu'un système rigoureux est envisagé pour que les responsables de l'institution soient conscients de ce qui s'est passé et de la manière dont les chefs du service correspondant l'ont résolu. Ils auront ainsi entre leurs mains un instrument efficace de gouvernance et de prévention.

4. Erreurs et corrections

Tout le monde, journalistes et communicateurs institutionnels ensemble, sait que les médias peuvent publier des inexactitudes, des choses fausses, des mensonges. Même lorsque le journalisme et la communication institutionnelle sont pratiqués avec professionnalisme et rigueur éthique, il y a toujours une marge d'erreur, et encore plus lorsque l'objet d'information renvoie à des idées, ce qui est fréquent dans les informations concernant l'Église. Mais lorsque d'un côté ou de l'autre, ou des deux, il y a un manque de respect pour la vérité ou lorsque les intérêts de la méta-information ont une influence décisive sur le reportage de l'actualité, alors la probabilité augmente de façon exponentielle.

Ce n'est pas le moment d'approfondir les raisons de cela, ni de s'attarder sur les orientations des Relations Médias applicables à ces circonstances. Mais il peut être utile de rappeler quelques-uns de ses principaux éléments, car la publication fréquente d'opinions défavorables et d'erreurs indique un conflit latent, et nous devons éviter que le conflit ne devienne une crise précisément parce que nous n'avons pas adéquatement abordé la situation.

Le premier constat concerne la normalité des voix critiques. Si l'institution est peu pertinente, des opinions contradictoires seront inévitables. En effet, le fait que tout le monde soit d'accord pour faire l'éloge de quelqu'un ou de quelque chose éveillerait la suspicion : dans la culture occidentale, l'unanimité est considérée avec méfiance, comme quelque chose qui n'existe que là où il n'y a pas de liberté. Des gens admirés et aimés presque universellement comme la Bienheureuse Mère Teresa de Calcutta ont dû souffrir même incompréhensibles sions et attaques. Et quand quelqu'un élève la voix contre une personne ou une institution prestigieuse, les médias considèrent le fait comme une nouvelle et le publient. Plus le prestige est élevé, plus cette accusation est d'actualité...

Avec la normalité des voix critiques, il convient d'affirmer le devoir du communicateur institutionnel de toujours défendre son institution. Son rôle ne se limite pas à la pure activité de communication, indépendante du résultat reçu, mais doit vérifier si son travail atteint (évaluation !).

Eh bien, il faut souligner que seuls les faux faits peuvent être rectifiés : les opinions ne peuvent être niées. Si quoi que ce soit, il peut être prouvé qu'ils sont dépourvus de tout fondement, mais rien d'autre. Chacun est libre d'exprimer ses propres jugements. Ce n'est

que lorsqu'elles deviennent une véritable diffamation ou même calomnieuses qu'il existe une défense (d'efficacité douteuse, sauf dans les cas graves et faciles à prouver), mais dans ces cas les opinions exprimées ne sont pas rectifiées, mais des faits concrets.

Les vraies erreurs, comme mentionné, peuvent être corrigées. En effet, d'un point de vue théorique, il vaut mieux les corriger, car ainsi l'opinion publique peut rectifier les jugements négatifs causés par des informations erronées, et d'autres erreurs sont évitées à l'avenir. Bref, le principe général serait : les erreurs doivent être niées.

Cependant, il existe des raisons qui peuvent rendre inutile et même préjudiciable la rectification d'erreurs facilement démontrables. Ces erreurs sont de trois types : erreurs petites ou insignifiantes, erreurs d'une certaine ampleur dans un contexte de conflit chronique et erreurs résultant de malveillance. Voyons-les un par un.

Lorsqu'il y a des erreurs mineures ou insignifiantes, les institutions ne peuvent prétendre que ce que les médias diffusent est complètement parfait. En effet, il y a souvent des inexactitudes que seule l'institution considère comme des erreurs, car elles concernent la bonne terminologie, etc. Par exemple, si dans un journal un membre d'un institut séculier est dit religieux, une inexactitude théologique et canonique est commise, mais très peu de gens s'en rendront compte (ce serait différent si le même oubli se produisait dans un article scientifique publié dans une revue spécialisée). Il faut aussi garder à l'esprit que le journaliste fait souvent le travail du divulgateur, qui consiste souvent à rendre plus simple ce qui en réalité est très complexe, et les simplifications sont toujours des approximations de la vérité, pas la vérité complète. Dans ces cas, l'institution doit certifier s'il s'agissait bien d'une erreur et se demander si la correction serait pertinente pour le lecteur ou le téléspectateur ou si elle serait considérée comme une tatillonnage.

Même lorsque les erreurs sont d'une certaine ampleur, lorsqu'elles manifestent par exemple un manque d'information ou des préjugés de la part du rapporteur, il faut trouver le ton juste pour éviter que le démenti soit improductif voire nuisible. Il ne faut pas perdre de vue que l'entretien d'une relation avec les journalistes n'a pas pour but de diffuser une information favorable à l'institution, mais que chacun connaît réellement l'institution, ce qu'elle est et ce qu'elle fait, et cela nécessite une compréhension sur la part des deux. Par conséquent, il serait erroné de le nier de telle sorte que le rapport soit endommagé. A quoi bon corriger une erreur si finalement le journaliste s'éloigne encore plus de l'institution ? Il vaut donc mieux user d'amabilité et de courtoisie, en évitant les airs de reproche ou en faisant preuve d'une fausse impression de susceptibilité. Ce sont des moments pour vivre le « dire la vérité avec charité » de saint Paul.

Dès lors, lorsque les fausses données sont significatives, il vaut mieux les nier, tant qu'on s'attend à ce que l'intervention de l'institution serve à mieux la faire connaître. Sinon, il vaut mieux laisser tomber. Cela se produit souvent lorsque l'organisation souffre d'un conflit chronique. Si vous voulez éviter que le conflit ne devienne une crise, et qu'il disparaisse petit à petit, il faut beaucoup de prudence pour distinguer quoi dire et comment, et renoncer à corriger toutes les erreurs afin de réussir une connaissance adéquate . Mais cela prend du temps : la hâte est une mauvaise conseillère.

Quelques suggestions concrètes sur les corrections dans ces cas, qui ont comme point de départ et comme critère d'interprétation pour favoriser le renforcement de la relation informative avec les journalistes, sont les suivantes :

- si l'erreur n'est pas grave, généralement un appel téléphonique ou une conversation personnelle peut suffire, qui sont des canaux moins formels qu'une correction écrite. Gardez à l'esprit qu'après tout, une correction met le doigt sur l'erreur d'un journaliste, et il n'est pas agréable de découvrir qu'on s'est trompé. On dit en plaisantant d'un journal célèbre aux États-Unis qu'« il considère l'Église catholique comme une institution sœur parce qu'elle est l'autre organisation qui prétend être infaillible », mais au-delà de l'ironie, il y a une part de vérité, qui ne se limite pas à ce seul journal ;
- une correction indirecte est plus utile qu'une correction directe : par exemple, publier une autre nouvelle « favorable » à l'institution qui donne la bonne information, mais sans faire référence à la mauvaise. Elle est plus efficace parce qu'elle n'insiste pas sur le même thème controversé, et parce qu'une correction expresse est plus difficile pour le journal ou le diffuseur : elle lui fait perdre la face devant ses lecteurs ou spectateurs, devant ses collègues et concurrents ;
- les malentendus doivent être résolus au niveau où ils sont nés, sans s'adresser aux supérieurs de ce journaliste et avec le sens des proportions : l'erreur commise par un journal local, par exemple, doit être traitée par le représentant local de l'institution, pas nationale ou mondiale (une correction nationale donnerait aussi une dimension nationale au problème) ;
- comme déjà dit plusieurs fois (mais la répétition dans ce cas aide), les ajustements doivent tenir compte des perceptions et des sentiments. En ce sens, les histoires personnelles et les témoignages à la première personne sont plus efficaces que les faits et données concrets, et les visages humains communiquent plus que les images de bâtiments et d'équipements, etc.
- Pour la même raison, lorsqu'il s'agit d'allégations graves, il faut prêter attention aux aspects émotionnels. Par conséquent, si l'information incorrecte produit une alarme sociale, il est nécessaire de préciser que la préoccupation collective est partagée, avant de fournir les données pertinentes ; présenter l'information du point de vue du public : à partir de ce qu'il sait, pense ou veut ; et ne soyez pas dur ou ironique : dans ces cas, il faut dépasser en compréhension envers ceux qui commettent des erreurs.
- Enfin, une erreur n'est pas une raison suffisante pour rompre complètement la relation avec un moyen de communication. Peut-être que toutes vos demandes n'auront pas à être satisfaites, mais les informations de base qui sont fournies à chacun doivent également être transmises à ce support.

Le dernier moment où il n'est pas toujours commode de rectifier, c'est lorsque les erreurs sont le résultat d'une malveillance : du journaliste, qui a des préjugés très consolidés, ou des médias, qui demandent au reporter non pas des nouvelles ou des nouvelles, mais plutôt des une véritable attaque et la sienne, et il ne se tourne vers l'institution que pour couvrir ses arrières. Cela n'arrive pas souvent, mais malheureusement ces épisodes sont

plus fréquents qu'ils ne le devraient. Dans ces cas, la rectification a un sens presque notarial et instrumental, pour certifier - à plusieurs reprises devant des tiers - que les erreurs ont été niées, que l'organisation les rejette de la manière la plus complète. Mais il faut garder à l'esprit que lorsqu'un moyen de communication se déclare ennemi de l'institution, les démentis ne servent pas à grand-chose : il faut penser à d'autres initiatives pour sortir de cette impasse, si l'on veut changer la donne. Par exemple, rechercher un soutien extérieur ou un médiateur ami commun des deux, aller voir l'éditeur, identifier un projet sur lequel nous pouvons travailler ensemble, etc.

5. Rumeurs et fuites d'information

L'augmentation de la demande d'informations et la confusion qui crée un conflit facilite l'émergence de la communication informelle et du bruit. Contrairement à la croyance populaire, il ne s'agit généralement pas d'une méthode intentionnelle de désinformation. Certes, il y a des bruits créés et diffusés intentionnellement, c'est-à-dire avec la conscience de leur fausseté (par exemple, pour tester la réaction du public à une décision hypothétique, brûler un rendez-vous, nuire à un concurrent, etc.). Cependant, l'aspect décisif n'est pas de savoir comment il est né (informations toujours intéressantes), mais surtout pourquoi il se propage. En fait, un bruit est transmis par ceux qui le croient vrai. En effet, l'expérience de chacun - confirmée scientifiquement par des études sociologiques - nous dit plutôt que les bruits sont généralement bien fondés, et que nous y prêtons presque tous beaucoup d'attention¹⁰⁰.

Du point de vue de la communication de crise, le bruit est l'un des meilleurs canaux de diffusion d'informations négatives au sein d'un groupe social éloigné du contrôle de ses autorités, qui se trouvent ainsi dans une position réactive difficile : c'est-à-dire d'avoir pour confirmer ou infirmer des informations déjà parvenues au public et souvent déformées. Les bruits montrent donc deux choses : qu'il y a une demande d'information (le bruit ne se propage qu'auprès des publics intéressés) et le manque de communication efficace de l'institution. En effet, là où il y a abondance d'informations, il n'y a pas de bruits. Et au lieu de cela, « chaque lacune d'information est remplie de bavardages, de commérages, de suppositions, par « ils disent ça ». Autant d'éléments qui peuvent détruire une réputation, détruire une image, perdre du crédit et de l'estime¹⁰¹.

Et pas seulement : quand il y a des catastrophes naturelles, les rumeurs peuvent être de gros problèmes pour les autorités, car elles sont in situ où la population est en état de panique, la crédulité peut faire des ravages¹⁰².

La recherche sociologique a examiné comment les bruits apparaissent et se développent. Il y a deux conclusions principales concernant la gestion des conflits. Premièrement, derrière un bruit concret, il y a généralement un préjugé : les bruits reflètent souvent un problème latent qui n'a pas été suffisamment traité. Deuxièmement, qu'il existe des circonstances plus favorables à l'émergence des bruits, comme par exemple les instants

¹⁰⁰ L. BARTON, *Crisis in Organizations II*, p. 119.

¹⁰¹ A. ROSSANO, *Comunicazione di crisi*, p. 18.

¹⁰² Cfr. *El Mundo* (Madrid), 5-9-05..

avant un changement (le bruit, en effet, est une des manifestations de la résistance sociale au changement).

Que faire alors ? "Il faut reconnaître", en effet, "qu'il n'y a pas de remède miracle pour contrôler un bruit". Chaque cas a des profils spécifiques, mais quelques règles d'application générale peuvent être proposées :

- l'argument rationnel contre un bruit n'est pas toujours efficace, surtout lorsqu'il est impossible de prouver la vérité, lorsque la complexité technique du cas empêche une explication au grand public et lorsque le bruit est hautement émotionnel.
- il est crucial d'utiliser une source d'information crédible contre le bruit : si l'institution n'est pas crédible devant ce type de public, tout ce qu'elle fait sera interprété comme une confirmation du bruit.
- il est séduisant - mais totalement faux - de croire que le bruit va disparaître de lui-même, mais il est encore plus dangereux de s'en moquer, car pas mal de personnes prendront l'ironie au pied de la lettre, et le remède sera pire que le maladie.

La manière de se défendre contre le bruit est déterminée par la manière dont il se propage : l'environnement dans lequel il se propage, en effet, détermine quel public est intéressé à connaître la véritable information. La meilleure façon de lutter contre un bruit est donc de saturer d'informations ce public intéressé : si les gens connaissent les faits, si la chose est publique et connue, l'intérêt de diffuser cette information disparaît, puisque le moteur du bruit est précisément le manque de informations. "Le secret favorise la naissance des bruits, et le bruit est toujours plus bizarre et extravagant que la réalité"¹⁰³.

Il faut préciser que saturer un public d'informations, ce n'est pas simplement nier publiquement l'erreur propagée de manière informelle. En effet, la négation explicite d'un bruit n'est pas toujours efficace, puisque lorsque vous publiez une actualité puis son contraire, cela ne fait que créer de la confusion voire consolider l'association d'idées que vous voulez vraiment éviter. Par conséquent, il n'est jamais commode de répéter le bruit dont on est victime.

En plus de cela, il n'y a pas de règles fixes, comme cela se produit dans de nombreux autres aspects de la communication institutionnelle. Il y a en effet des occasions dans lesquelles il est conseillé de nier explicitement et strictement le bruit : lorsqu'il a provoqué, par exemple, l'alarme publique, ou lorsqu'il a été répété par une source faisant autorité, car à partir de ce moment le bruit sera devenu une fausse information. de rectifier. Mais ils sont minoritaires.

Alors, s'il n'est pas commode de nier directement, que peut-on faire ? Concernant la communication de crise, il existe deux approches indirectes qui se sont avérées efficaces pour maîtriser le bruit. La première serait de se désolidariser du bruit, de rompre le lien direct entre l'organisation et les informations négatives qui la diffusent. De cette façon, le bruit affecterait de nombreux autres produits du même genre, puisqu'un bruit générique

¹⁰³ M.K. PINSDORF, professeur de communication de crise à la Fordham University (cité par L. BARTON, *Crisis in Organizations II*, p. 101).

est inoffensif. Par exemple, s'il y a une rumeur selon laquelle la boisson "Fresh-Cola" a un composant qui provoque le cancer, la défense contre ce bruit pourrait être de prouver que ce composant est également présent dans d'autres boissons rafraîchissantes ainsi que dans le lait, la confiture, , collations, etc. Comme pour dire : l'accusation ne peut être fausse que si tout ce que nous mangeons contient ce composant. (Nous supposons que ce qui est dit est vrai : ce qui nous intéresse ici, c'est que contre le bruit il ne suffit pas de dire la vérité, mais nous ne voulons en aucun cas dire qu'il est légitime de soutenir quoi que ce soit, même faux...).

La deuxième manière est d'associer le bruit à une origine ou une attitude inacceptable de la société ou - lorsqu'il s'agit de bruit interne - de la culture d'entreprise. Au fond, il s'agit de faire comprendre la contradiction entre ce que l'on sait avec certitude et ce que l'on pense fermement, et le bruit concret, contradiction dont le public n'avait souvent pas conscience. Par exemple, en montrant que derrière ce bruit se cachent des attitudes non partagées par le public directement intéressé. Ensuite, les gens se méfieront plus du bruit que de l'institution qu'il a frappée.

Evidemment, si c'était possible, il vaudrait mieux expliquer qui a intentionnellement mis le bruit en circulation et dans quel but : attaquer l'institution, tester un public sur une décision délicate, etc. Quand qui sans malice répand une rumeur et il se rend compte qu'il a été exploité, il ne le fera certainement plus, mais il faut être complètement sûr de cette origine et en avoir la preuve, avant d'accuser quelqu'un.

D'autres lignes directrices pour comparer un bruit, fruit de l'expérience des gestionnaires institutionnels et des communicateurs, seraient :

- lorsque les bruits concernent la sécurité personnelle des salariés et des tiers, les systèmes technologiques et les problèmes environnementaux, ils doivent être pris au sérieux et étudiés rapidement ;
- lorsqu'elles évoquent des problèmes personnels des salariés (relations personnelles, etc.), il vaut mieux les laisser de côté, sauf lorsqu'elles mettent en danger l'institution ;
- lorsqu'elles concernent une action pénale ou un comportement financier abusif, il est nécessaire de contacter les autorités publiques dans les plus brefs délais, dans le cas où les conditions sont réunies pour ouvrir une enquête¹⁰⁴.

Une situation un peu similaire se produit dans les "fuites", notamment lorsqu'une version non définitive d'un document est remise à la presse. Comme c'est le cas pour les bruits, il y a quelque chose de vrai dans ce que rapportent les journalistes, mais c'est précisément ce biais qui le rend faux.

Il ne vaut pas la peine de penser que cela n'arrive que dans la sphère civile. « Même dans l'Église, les gens filtrent les choses hors de la presse à tout moment. Ils filtrent les informations, ils filtrent les documents, ils filtrent les potins : ils filtrent tout ce qui peut être filtré. Pourquoi? Les raisons peuvent être de différentes natures, et parfois elles en affectent plus d'une. Vous pouvez filtrer pour vous venger ou pour punir quelqu'un qui,

¹⁰⁴ L. BARTON, *Crisis in Organizations II*, p. 120.

selon vous, le mérite ; il est filtré pour gagner les faveurs de la presse ; pour le goût du pouvoir qu'il accorde - qui filtre jouit de la sensation de qui contrôle ce qui se passe - ; et aussi par la conviction sincère que la vérité doit être dite, même si les autorités ne veulent pas la dire. Mais même si le désir de servir la vérité est quelque chose d'admirable, il peut coexister avec - ou servir de déguisement - à un sentiment exagéré de suffisance et même de fanatisme. Et qui est-ce qui filtre ? Les subordonnés sont régulièrement blâmés, et c'est souvent le cas. Mais bien des fois celui qui filtre est un évêque »¹⁰⁵.

6. Créer et gérer le consentement pendant un conflit

Empêcher les conflits de devenir des crises est la finalité première de la communication proactive de crise, mais pas seulement : il faut aussi résoudre les conflits existants, et de manière définitive : un conflit permanent avec un public concret a les mêmes conséquences pour l'institution qu'une crise. Comme on a pu le constater dans tant de controverses politiques, culturelles, etc., les conflits ne se résolvent que par le consentement car généralement, ceux qui se considèrent injustement traités n'attendent qu'une occasion pour se venger et reprendre ce qu'ils considèrent comme le leur, et le souvenir des torts subis dure longtemps. S'il y a consensus, il y aura une paix durable, sinon il ne peut y avoir qu'une interruption temporaire des hostilités.

Il est impossible pour une institution de pouvoir éviter tous les conflits. Cependant, ceux qui pensent à long terme et veulent tisser une relation solide avec le public peuvent au moins essayer de les résoudre de manière juste et durable, en convaincant plutôt qu'en gagnant, c'est-à-dire par la recherche du consensus. Susskind & Field, les représentants de l'Institut de médiation de Harvard, proposent dans ce sens l'approche des gains mutuels, une méthode systématique de recherche de consensus qui contient des expériences et des lignes directrices d'intérêt pour chaque type d'organisation¹⁰⁶. Les six points clés de ce programme sont :

1) Reconnaître les préoccupations de l'autre partie et essayer de les comprendre. Pour y parvenir, la première étape consiste à essayer d'examiner le problème du point de vue de l'autre partie, c'est-à-dire de pouvoir expliquer le conflit de manière satisfaisante pour l'autre. En effet, si au cours de la négociation chaque intervention des deux parties a commencé par un résumé de l'autre position, soulignant les points communs, les conditions auront été créées pour une discussion constructive. Par exemple, s'il y a un conflit permanent entre un hôpital catholique et les voisins du quartier où il est situé, toute intervention du directeur de l'hôpital doit commencer par prendre en compte les préoccupations des voisins : le bruit des sirènes, la difficulté à trouver un parking, etc.

2) Promouvoir la collecte conjointe d'informations sur les faits. Dans un climat de conflit, les informations recueillies par une seule partie peuvent ne pas être crédibles et donc le raisonnement construit sur celles-ci pourrait donc être rejeté. Si les données, en revanche, sont collectées ensemble ou par un tiers indépendant, il sera possible de mieux réfléchir à partir d'une base solide partagée par les deux. Dans l'exemple précédent, les recherches

¹⁰⁵ R. SHAW, *Dealing....*, p. 45. J. IRIBARREN, *Introducción a las relaciones...*, pp. 232-233.

¹⁰⁶ Cfr. L. SUSSKIND & P. FIELD, *Dealing with....*, cap. 3.

sur les niveaux de bruit, les places de parking gratuites, etc., devraient s'appuyer sur un tiers choisi d'un commun accord.

3) Proposer des actions concrètes vous devez minimiser les dommages qui peuvent être causés et promettre que vous compenserez les dommages involontaires après l'avoir prouvé, au lieu de dire que rien ne se passera ou que rien ne s'est passé. Il faut dire que l'institution agit de manière responsable et est disposée à réparer les dommages qu'elle aurait pu causer, contribuant au dialogue serein et constructif. (Par la suite, cependant, vous devrez tenir parole);

4) Accepter la responsabilité, admettre ses erreurs et partager le pouvoir. Le consentement en soi implique que l'institution ne peut pas tout décider toute seule, mais que les autres ont aussi leur mot à dire : voix et capacité de décision. Ce n'est que lorsque les autres intéressés, même s'ils semblent inexpérimentés, participent activement de la manière qui vient d'être décrite, qu'ils considéreront le projet comme le leur et agiront en conséquence. Il faut donc éviter que l'institution se sente vaincue parce que d'autres modifient sa proposition : plus le projet appartient à tous, moins il y aura de conflits. Dans le cas de l'exemple, il convient d'étudier s'il ne sera pas nécessaire de changer l'entrée de secours sur l'autre façade, là où il n'y a pas beaucoup de maisons, etc.

5) Agir toujours d'une manière honorable et respectable. L'honneur est la meilleure politique. Dites ce que vous voulez et attendez-vous à ce que vous dites ; et indépendamment des fausses attitudes, comme ce serait dans l'exemple d'essayer de diviser les voisins, en compensant certains d'entre eux économiquement sous la table.

6) Fixez-vous l'objectif de construire une relation à long terme. C'est difficile, compte tenu de la forte pression pour atteindre les objectifs immédiats, mais travailler sur le long terme est le seul moyen de maintenir la réputation, la crédibilité et les résultats sur deux ou trois ans. La résolution du conflit devrait ouvrir de nouvelles opportunités de collaboration.

Comme ces auteurs tiennent à le souligner, travailler pour le bénéfice mutuel n'est pas une formule technique, encore moins une recette, mais des principes d'action qui articulent une vision éthique : « le leadership ne consiste pas à diriger son équipe pour qu'elle fasse bien les choses, mais faire le bien ». Le point de départ est le leadership avec des principes ; cette identification permettra par la suite de maintenir des relations adéquates avec le public, conformément à ces principes. Sous la pression d'une crise, il n'y a pas le temps d'écrire un scénario avant d'agir, il faut décider non pas pour la tactique, mais pour le bien et la manière d'être.

De nombreuses conséquences découlent de ces principes de fonctionnement dans divers domaines : dans la quantification des dommages causés et dans le choix des mesures d'atténuation et de compensation adéquates ; dans la compréhension des risques et leur communication ; en recourant aux tribunaux pour défendre leur position ; dans la manière de négocier ; etc.

7. Communication lors d'une négociation

Nous devons être conscients du fait que lors de tout conflit public, il n'y a pas une mais

deux tables de négociation : celle entre les parties impliquées et celle avec l'opinion publique orchestrée par les médias. Le premier est le plus important, mais ce serait une erreur d'oublier que le second, auquel il est toujours commode de participer, a une influence, et pas peu, sur le premier. Les règles de cette seconde table sont différentes, car les interlocuteurs sont différents et parce qu'ils proposent des objectifs différents.

Par exemple, si un théologien est rappelé à Rome par la Congrégation pour la Doctrine de la Foi au sujet d'un manuel de christologie considéré comme en conflit avec le dogme catholique, il y aura deux discussions en cours. La première entre les autorités de la congrégation et le théologien rappelé, réalisée dans un lieu privé, qui aura un caractère théologique et sera riche de nuances et d'affirmations mesurées, dans un contexte de foi, et en des termes peut-être incompréhensibles pour le profane. La seconde aura lieu dans les médias, toutes sortes de personnes ayant des intérêts plus ou moins honnêtes y participeront, et il y aura même ceux qui voudront exploiter la question à des fins politiques ; un langage simpliste sera utilisé pour essayer de faire comprendre le problème à ceux qui n'ont aucune idée de la théologie car ils ne sont même pas catholiques. Certes, le premier contexte est plus important, mais le second ne doit pas être négligé, avec des interventions publiques adaptées et ciblées, au risque même de rendre beaucoup plus difficile la réussite du premier.

Deux tables donc, avec des règles différentes et des interlocuteurs différents, et aussi des publicités différentes : l'une est privée, l'autre publique. Mais sans croire que le dialogue entre les parties doit être secret, au contraire : il faut prendre en compte que tout ce qui sera dit, malgré le devoir de confidentialité auquel s'engagent les participants, finira par être public. Bref, deux tables différentes, mais toutes deux publiques.

L'objectif que doit se fixer l'institution en intervenant à la deuxième table doit être d'amener l'opinion publique vers la solution trouvée à huis clos, ou du moins éviter les ingérences extérieures le premier tableau. Pour y parvenir, il est très utile de parler lors des négociations d'une seule voix en utilisant un porte-parole neutre, qui parle et agit au nom des deux parties. De cette façon, au lieu d'entretenir le différend dans les médias, les espoirs d'arriver à une solution satisfaisante pour tous augmenteront, puisqu'une attitude constructive sera adoptée, rendant ainsi l'information beaucoup plus crédible (et, puisqu'elle sera moins conflictuelle, cela deviendra également moins "d'actualité"). C'est ainsi qu'on l'a vu, par exemple, à l'occasion de la polémique sur les ondes de Radio Vatican : lorsque l'État italien et la Cité du Vatican se sont également mis d'accord dans la communication, il était plus facile de se mettre d'accord.

Lorsque cela n'est pas possible, les parties au conflit restent libres de communiquer à la presse leurs préoccupations ou réactions aux réunions, propositions et contre-propositions, etc., mais doivent s'abstenir d'attribuer des phrases ou des points de vue aux autres parties. Bref : on peut parler de soi, mais pas des autres. A fortiori, il ne faut pas mépriser ou disqualifier les personnes impliquées dans le processus. Et si vous publiez des informations dans lesquelles une partie attribue à d'autres des déclarations qui ne correspondent pas à la vérité, vous devez dès que possible transmettre votre démenti à toutes les autres, et pas seulement aux médias.

Enfin, dans ces circonstances, il est également utile d'utiliser différents moyens pour diffuser l'information : en publiant les documents de négociation (tant les arguments que les accords conclus) dans des bulletins d'information, la diffusion des séances par les radios ou télévisions locales, la création d'une page Internet pour donner et recevoir des informations et des opinions, etc.

Bref, les règles contenues dans ce paragraphe favorisent activement le climat de consensus, aident au cours de la négociation les participants qui n'ont pas l'habitude d'interagir avec les médias et empêchent les gens de dire des choses qui pourraient être regrettées par la suite. Certes, il serait préférable que la discussion reste au sein des parties, car une négociation sans ingérence extérieure est plus efficace ; pour cette raison, il est conseillé de mener les négociations à huis clos. Cependant, cela n'est pas toujours possible, parce que parfois les institutions impliquées ont une personnalité publique ou parce que le sujet touche d'autres groupes sociaux non représentés à la table des négociations.

En conclusion, chaque cas est différent et doit être traité différemment. Lorsque la négociation à huis clos n'est pas possible, les indications précédentes peuvent au moins éviter bien des contresens et empêcher la presse (qui, on l'a vu, s'intéresse plus au conflit qu'à la négociation longue et fastidieuse) d'accorder une attention particulière à l'événement.

CHAPITRE VI

Préparation: Le plan de crise

1. *Le plan de crise : nature et objectifs.*
2. *Modèles de plan de crise.*
3. *Elaboration du plan de crise.*
4. *Contenu du plan de crise.*
5. *Cas de discussion : « Vers les autels ».*

La communication de crise a pour objectif d'anticiper, de prévenir et de prévoir les problèmes. Sans aucun doute, le meilleur moyen d'éviter une crise est d'essayer par tous les moyens de ne pas la déclencher. Les mesures préventives sont plus efficaces, moins douloureuses et moins chères que les mesures curatives. Pour cette raison, le moyen le plus valable d'éviter un problème avec n'importe quel public d'une institution est de s'efforcer de s'assurer que les relations avec eux sont fortes, fluides et stables.

Dans le chapitre précédent, nous avons appris qu'anticiper la crise signifie avoir une bonne connaissance de sa propre institution et du contexte dans lequel elle opère (quelles sont les tendances sociales, comment elles évoluent, qui les influence, etc.) et prendre des décisions à la fois pour les influencer les tendances sociales que d'adopter les changements appropriés afin que ces différends n'affectent pas l'organisation. Pour ce faire, l'utilisation de techniques de travail telles que la gestion des conflits potentiels (issues management), l'analyse des risques et les directives de communication applicables à une négociation ou un conflit a été souhaitée. Ces outils permettent de connaître la vulnérabilité face à tout type de problème, de savoir classer ces points faibles dans une échelle de priorités et de prendre des mesures pour que les crises ne se produisent pas.

Mais ce n'est pas assez. Si l'anticipation et la prévention évitent de nombreuses crises et réduisent la gravité des autres, elles ne les éliminent pas complètement : il est possible, en effet, qu'une institution ne puisse éviter une crise prévue ou en subisse une imprévue. Les institutions doivent donc prévoir comment gérer les crises. La préparation de crise est le troisième élément de la communication de crise, complétée par un cadre de mesures préparatoires (d'application immédiate) et de réponses adéquates à toute situation de crise, qui est formalisé dans un document appelé plan de crise (ou termes similaires : programme, "contre- manuel de crise", etc. ¹⁰⁷). Ce plan est l'objet de ce chapitre.

1. *Le plan de crise : nature et objectifs*

Le plan de crise peut être défini comme le programme opérationnel qu'une institution doit suivre pendant et après une crise pour éviter ou atténuer ses effets négatifs. De la même

¹⁰⁷ Come fa per esempio A. ROSSANO, *Comunicazione di crisi*, p. 44.

manière que nous avons différencié les accidents et les urgences des crises, il ne faut pas confondre le plan de crise avec le plan d'urgence face à une contingence opérationnelle. Ce dernier fait partie de la gestion de crise, mais ce n'est que son élément technique. Un hôpital, par exemple, doit prévoir une série de mesures en cas de coupure de courant au bloc opératoire (plan d'urgence), dans le cadre des mesures - pas seulement techniques - à prendre dans des circonstances difficiles (plan de crise).

Il y a plusieurs raisons de planifier une réponse à la crise. Tout d'abord, le fait que les crises surviennent dans tous les secteurs : elles ne sont pas une hypothèse lointaine, mais une probabilité plus ou moins élevée, indélibile. L'expérience nous montre que la bonne question n'est pas de se demander si une crise peut survenir, mais quand. Il ne peut donc pas surprendre les managers, car « dans un monde planifié comme le nôtre, il n'y a pas de bonnes surprises ».

De plus, si l'institution est prête, elle répondra à l'éventualité par des mesures réfléchies, qui auront été envisagées à leur époque sans précipitation et par toutes les personnes capables de fournir des informations et des propositions utiles. En effet, "il est plus facile de deviner les bonnes mesures quand on ne souffre pas de la pression de la guillotine sur la tête"¹⁰⁸.

Troisièmement, l'organisation préparée répond à l'unisson, avec la rapidité et l'efficacité de ceux qui sont prêts : chacun sait ce qu'il a à faire et pourquoi. Par exemple, l'évacuation d'enfants d'une école est sans doute plus rapide et plus ordonnée si elle a été tentée auparavant. Ou, d'un point de vue communicatif, « ce n'est qu'en se préparant qu'une institution peut devenir une source d'informations, bonnes ou mauvaises »¹⁰⁹.

Une quatrième raison est que la prévision accorde à ceux qui doivent décider un délai supplémentaire pour réfléchir à la manière de reprendre l'initiative, sans se laisser emporter par les autres acteurs de la crise, mais en essayant de maintenir une attitude active et non réactive. . Quelque chose de similaire se produit dans le jeu d'échecs : les bons joueurs ne réagissent pas aux mouvements de l'adversaire, mais adoptent leur propre stratégie, qu'ils adaptent au jeu de leur antagoniste.

Enfin, se préparer a sans doute un certain coût, mais le fait qu'il n'y ait pas d'urgence à décider comment et combien dépenser permet de faire des achats au meilleur moment et auprès du meilleur fournisseur. Les prix des fleurs, en fait, sont plus élevés à mesure que l'on se rapproche du cimetière, et les cadeaux de Noël sont moins chers en novembre que l'après-midi du 24 décembre.

Autant de raisons qui ont toute leur validité pour l'Église et pour les institutions ecclésiales, qui tireraient de nombreux avantages d'avoir un plan de crise adapté à leur nature et aux circonstances contingentes. Peut-être que pour certains, il peut sembler inapproprié qu'un diocèse, par exemple, ait son propre "plan de crise", mais au-delà du "nom", peut-être un peu intimidant, il faut se rendre compte non seulement des avantages de l'avoir, mais aussi du fait que certes certaines mesures sont déjà prévues en cas d'urgence, des issues

¹⁰⁸ J.R. CAPONIGRO, *The Crisis Counselor*, p. 98.

¹⁰⁹ C.M. HOWARD & K. MATHEWS, *On Deadline*, cap. 10.

spéciales à l'assurance contre le vol ou en cas d'incendie, et qu'il serait contradictoire de ne pas prévenir les dommages qui pourraient être subis du point de vue de l'opinion publique. Puisque les crises arrivent de toute façon, le plan sera non seulement un point d'appui pour le responsable de la communication du diocèse, de la congrégation, de l'hôpital, etc., afin qu'il n'ait pas à être obligé d'improviser, mais surtout un instrument de gouvernance et contrôle entre les mains des autorités institutionnelles, de sorte que même dans le chaos typique d'une crise, tout ce qui est fait au sein et pour le compte de l'institution répond à leurs indications.

2. Modèles de plan de crise

Jusqu'à présent, on parlait du plan de crise comme s'il s'agissait d'un concept unique, mais en réalité il n'y a pas de modèle unique de plan. Son degré de formalisation dépend des caractéristiques de l'organisation : sa structure, sa taille et sa culture institutionnelle. En principe, on peut dire qu'elle doit être en phase avec la manière dont l'organisation est gouvernée. Ainsi, dans les entreprises et les administrations fortement hiérarchisées et avec une répartition claire des compétences, le plan de crise doit avoir les mêmes caractéristiques, indiquer en détail les responsabilités de chacun et les procédures à suivre. A son tour, dans les organisations les plus flexibles, c'est-à-dire celles ayant des modèles de gouvernance consensuels et des canaux d'information fluides et informels, le plan de crise sera plus indicatif qu'un dispositif.

De la même manière, la question entre centralisation et décentralisation doit être résolue : en ligne En principe, la solution qui s'est avérée la plus efficace distingue la décision - décentralisée - et le contrôle - centralisé. En ce sens, la cohérence du modèle managérial de l'organisation est plus importante que l'efficacité. Par exemple, si dans une entreprise de vêtements qui opère dans différents pays, les décisions sur les modèles, les prix, la publicité, etc., sont prises dans les succursales parce qu'il est jugé commode de s'adapter aux circonstances locales, alors la réponse à la crise aura également à gérer localement ; si, par contre, tout est décidé par la maison centrale et que les succursales ont peu d'autonomie opérationnelle, le même principe s'applique à notre affaire. En d'autres termes, la gestion de crise fait partie de la culture de l'organisation¹¹⁰.

De même, le type de plan de crise le mieux adapté à une institution dépendra de son périmètre et de son contexte social : les organisations qui développent des activités considérées à risque par la société, comme les producteurs d'énergie atomique, devront recourir à des plans de crise approuvés par les autorités et connus de la population, tandis que ceux qui ont des objectifs considérés comme inoffensifs par la communauté - p. par exemple, une association gastronomique - ils n'en ont pas besoin. Cependant, il ne faut pas oublier que la perception sociale peut changer, et ce qui était considéré comme une activité anodine pourrait être considéré comme quelque chose de dangereux quelques années plus tard. Poursuivant avec le même exemple : si à un moment donné la question de la nutrition devient délicate et se transforme en enjeu (comme dans le cas de la vache folle), alors l'association gastronomique devra montrer sa responsabilité publique en agissant adéquatement face de l'alarme du public, éviter les aliments dangereux,

¹¹⁰ Cfr. D. WRAGG, *Targeting Media Relations*, cap. 11..

communiquer les normes d'hygiène ou de qualité, etc. (et par conséquent en supprimant le Florentin du menu).

En résumé, la validité du plan de crise se mesure en fonction de l'efficacité de sa réponse aux crises qui peuvent affliger une institution concrète. Après tout, ce qui compte, c'est l'adaptation aux circonstances particulières, et cela inclut aussi le nom : parfois le terme « crise » n'est pas apprécié ou est interprété comme « catastrophiste », le plan peut donc recevoir d'autres noms.

La formalisation du programme de crise répond à la nécessité de réaliser tout cela dans une institution concrète. En gros, il existe trois modes :

1. Un document exhaustif et détaillé sur toutes les situations problématiques possibles, qui les examine une à une et donne une réponse exhaustive¹¹¹. Certains auteurs soutiennent que plus le plan est concret, plus il sera facile de gérer la crise. Dans cette perspective, le plan doit tout prévoir et anticiper autant de décisions que possible, pour qu'il suffise juste de l'exécuter.
2. Un guide général qui facilite une réponse organisée à toute situation critique inattendue. Selon les défenseurs de ce modèle, un plan de ces caractéristiques est plus commode car il prend en compte les particularités de la crise concrète¹¹².
3. Comme voie intermédiaire, un guide général valable pour tous les types de crises, complété par l'étude détaillée de certaines hypothèses, généralement une par famille de crises pouvant affecter l'institution¹¹³. De cette façon, vous obtenez des conseils détaillés pour les cas les plus probables, mais vous n'êtes pas laissé sans conseils au cas où quelque chose d'inattendu se produirait.

Chacun de ces concepts de programme de crise présente des avantages et des inconvénients : par exemple, l'orientation générale est généralement plus polyvalente et plus facile à mettre en œuvre par le personnel, tandis que le plan détaillé s'adresse aux gestionnaires et - lorsqu'il est bien fait - est plus efficace en cas de grande difficulté technique. Nous insistons : un plan vraiment efficace doit être un costume sur mesure.

Un premier critère pour discerner quel type de régime convient le mieux à votre situation est de regarder le type d'organisation. "Si l'organisation qui doit la mettre en pratique est petite et que le nombre de personnes impliquées n'est pas grand, un plan directeur sera probablement la meilleure option", alors que dans une grande organisation, un plan complexe et détaillé¹¹⁴ peut être pratique. Par exemple, un sanctuaire international qui reçoit des milliers de fidèles chaque mois doit pouvoir compter sur un plan qui prévoit les différentes urgences qui pourraient survenir, alors qu'un petit musée diocésain n'en aura pas besoin.

¹¹¹ Cfr. M. NUDELL & N. ANTOKOL, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management* (citato da A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, p. 132).

¹¹² Cfr. K.N. MYERS, *Total Contingency Planning for Disasters*, p. 2.

¹¹³ Cfr. I.I. MITROFF, *Cómo gestionar una crisis*, p. 25.

¹¹⁴ L. BURTON, *Crisis in Organizations II*, p. 148.

Un deuxième critère est d'être conscient du type de risques auxquels on est exposé. Si l'activité commerciale représentait un danger pour les personnes, cet élément serait la partie la plus importante du plan. En effet, « la protection des personnes devrait être le but ultime des efforts de planification, en particulier dans les cas où une prévention des accidents est prévue. La responsabilité sociale de l'organisation doit être au-dessus de ses objectifs économiques, afin que la protection des biens et des actifs de l'entreprise reste subordonnée à la protection de ses travailleurs, de ses clients et de la communauté en général »¹¹⁵. Par exemple, une confrérie à finalité liturgique exerce une activité qui présente moins de dangers qu'une école maternelle, elle doit donc être prête à toute éventualité qui pourrait mettre en danger la santé des enfants.

Un troisième critère, lié aux deux précédents, dépend des exigences légales, à savoir si la réglementation en vigueur requiert ou non l'existence d'un plan spécifique pour faire face à certains aléas. Par exemple, ce pourrait être le cas d'une école secondaire, pour laquelle la municipalité exige un plan d'évacuation d'urgence par la loi; ou des situations comme celles qui pourraient survenir sur un campus universitaire lors d'une vague de violence, où les autorités donnent des consignes particulières pour réduire les risques, comme ne pas marcher dans des zones sombres la nuit, ne pas travailler dans des endroits isolés, etc.

Enfin, les ressources disponibles doivent également être prises en compte. En effet, plus le plan de crise est complexe, plus sa mise en œuvre sera coûteuse, en fonction des dépenses dues pour le matériel à tenir prêt, pour les exercices préparatoires, etc. Dans ce domaine, le maître mot est proportionnalité, car tous les risques ne sont pas prévisibles : comme cela a déjà été dit plus haut, il faut choisir en fonction des priorités et des probabilités. Sinon, si le plan s'avère écrasant, il ne sera probablement même pas approuvé par la direction, car il est considéré (à juste titre) comme un gâchis¹¹⁶.

Pour ces raisons, il n'est pas possible de déterminer a priori quel modèle convient. Au fond, la question à laquelle il faut répondre est de savoir à quel point cette organisation concrète a réellement besoin d'un plan de crise détaillé ou à quel point seulement un document contenant une série de lignes directrices pour ceux qui doivent gérer une urgence. Par exemple, une grande université catholique devra fournir un plan de crise assez complet, car ses risques sont de nature très diversifiée, alors que le couvent qui vend des bonbons n'est tenu de prévoir que faire si l'un de ses produits est indigeste.

Enfin, une dose de réalisme sur l'utilité de la planification ne ferait pas de mal. Le plan de crise n'est pas la panacée universelle : certes pouvoir s'en servir s'est avéré être une mesure de gouvernement et de communication très efficace pour surmonter les crises, mais à lui seul il n'est pas une garantie de résoudre tous les problèmes. De plus, avoir un plan de crise ne signifie pas qu'il doive ensuite être suivi de manière déraisonnable. À cet égard, le général Dwight D. Eisenhower, qui devint plus tard président des États-Unis, est crédité de l'affirmation selon laquelle "en préparant la guerre, mon expérience est que les plans sont inutiles, mais la planification est absolument essentielle".

¹¹⁵ A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing preventivo*, p. 134.

¹¹⁶ Cfr. A. GONZÁLEZ HERRERO, *Marketing Preventivo*, p. 134.

Par conséquent, le leader prudent ne se fiera pas aveuglément au plan ; si les circonstances changent, il faudra agir en conséquence. En effet, il faudra presque toujours adapter le plan à la réalité : seuls ceux qui démontrent qu'ils savent faire des ajustements intelligents et rapides au plan sont un bon gestionnaire de crise¹¹⁷. Après tout, le plan est toujours indicatif, non définitif, à l'image des situations possibles. Sa véritable utilité réside dans les heures de travail mental que sa préparation a nécessité de la part des responsables institutionnels.

3. *Elaboration du plan de crise*

La première étape de l'élaboration d'un programme est bien sûr de décider de se préparer à une éventuelle crise. Cette décision n'est pas facile, et le fait que la majorité des établissements n'aient pas de plan de crise le prouve. Les obstacles à cette décision sont de diverses natures :

1. Ne pas avoir le temps ; les activités ordinaires des organisations absorbent toute la journée de leurs managers, qui par conséquent ne peuvent penser à des projets futurs. Si une crise survenait, on y penserait à ce moment-là, mais en attendant, vous devez vous concentrer sur des choses plus importantes.
2. Ne pas en voir la nécessité, ou penser que c'est une dépense inutile : « ça va bien, les crises en subissent d'autres parce qu'elles ont fait quelque chose de mal, mais notre cas est différent, alors pourquoi devrais-je déduire des ressources d'objectifs plus rentables ?».
3. Penser qu'il a déjà été préparé : De nombreux gestionnaires, dans divers types d'institutions, sont persuadés que si une crise survient, leur expertise leur permettra de la surmonter.
4. Estimant que la préparation à une éventuelle crise est néfaste car elle produit un climat de suspicion et de méfiance, fomente des attitudes critiques, crée un environnement de désunion et détourne l'attention des véritables objectifs de l'institution.
5. Considérez - surtout de la part des gens de foi - que ce qui compte dans les institutions ecclésiales n'est pas ce que font les hommes, mais ce que le Saint-Esprit fait aussi à travers les erreurs et les manquements humains, et ici Se préparer à une crise signifierait fondamentalement avoir peu de foi en la Providence.

Ce sont des obstacles sérieux et réels : si la planification de crise n'est pas bien faite, cela peut certainement conduire à une perte de temps et d'argent flagrante, à des exercices inutiles et même à des effets négatifs pour l'organisation elle-même. Pour cette raison, il est très important d'insister sur le fait qu'un plan de crise doit être adapté à l'institution et à ses caractéristiques et préparé de la bonne manière, après avoir soigneusement évalué chaque élément individuel.

Cependant, nous pouvons répondre aux raisons précédentes :

1. Tout responsable d'une institution sait qu'il faut consacrer du temps à la planification, qu'il ne peut agir sans prévoir aussi l'avenir. Dans les organisations qui dépassent en

¹¹⁷ J.R. CAPONIGRO, *The Crisis Counselor*, p. 245.

qualité de gestion et de leadership, en fait, beaucoup de temps est consacré à la planification, ainsi qu'à la réalisation.

2. L'utilité d'être préparé peut être comprise grâce à l'expérience des autres, d'une manière moins douloureuse qu'à ses propres frais. Pour cette raison, il présente des avantages économiques importants¹¹⁸. Fondamentalement, le concept est similaire à celui de l'assurance : de nombreuses personnes et institutions déclenchent des alarmes ou s'assurent contre les voleurs uniquement après avoir été cambriolées¹¹⁹. On dirait presque que vous ne croyez à l'existence des criminels que lorsqu'il est trop tard.

3. L'autosatisfaction de ceux qui sous-estiment la possibilité de se tromper, ou qui ne veulent pas considérer que quelque chose pourrait échapper à leur contrôle, est l'un des facteurs de crise les plus fréquents. De plus, le paradoxe surgit que ceux qui sont préparés se préparent encore plus, tandis que ceux qui sont moins préparés pensent qu'ils sont déjà suffisamment préparés.

4. Le plan de crise, comme toute autre décision, ne cause de dommages que lorsqu'il a été mal fait : c'est-à-dire lorsqu'il a été élaboré sans esprit constructif, sans consulter ceux qui auraient dû être consultés et non les autres, sans délimiter les problèmes, sans suivre les priorités, sans choisir avec soin le modèle de plan de crise qui convient le mieux à votre institution, ou lorsque vous ne le communiquez pas aux salariés de manière adéquate.

5. Nous sommes bien entre les mains de Dieu, la Providence prend soin de nous, et les moyens surnaturels (la prière d'une part, l'acceptation de la Volonté divine d'autre part) sont des conditions indispensables. Mais la Providence veut aussi que nous utilisions des moyens humains, c'est-à-dire qu'elle demande à ceux qui gouvernent une institution ecclésiale non seulement de prier, mais aussi d'être responsables, de penser, de faire des projets, de prévoir dans tous les domaines. A Rome, par exemple, nous avons encore très présent l'expérience du Jubilé de 2000, qui a été un succès parce que de nombreux fruits spirituels ont été récoltés, mais sur la base d'un vaste et vaste travail de planification et d'organisation qui avait déjà commencé plusieurs années plus tôt. Comme on le voit, la décision d'élaborer un plan de crise est stratégique : c'est un indice de la capacité des managers à penser l'avenir, à consolider l'institution et à faire preuve de responsabilité vis-à-vis de la société mais aussi vis-à-vis des salariés, des clients, des actionnaires, etc. .

Une fois la décision prise d'élaborer un plan de crise, il faut désigner le responsable de son élaboration, ou plutôt la coordination dans l'élaboration du plan, car pour son efficacité l'implication de tous les services est nécessaire. Avant de démarrer la démarche, il est conseillé de consulter les responsables de chaque domaine opérationnel de l'établissement et de leur demander : « Quelle est la pire chose qui puisse arriver à votre service ? Quels facteurs internes ou externes (comme les vacances de quelqu'un) pourraient aggraver la situation ? Comment peut-on prédire que quelque chose de mauvais approche ?" En utilisant les mêmes techniques décrites lors des discussions sur la gestion des problèmes, les crises possibles doivent être répertoriées en fonction de deux

¹¹⁸ I.I. MITROFF, *Cómo gestionar una crisis*, p. 117.

¹¹⁹ K. P. STOCKER, *A Strategic Approach...*, p. 192.

facteurs : la gravité des conséquences et la probabilité qu'elles se produisent. En croisant les deux critères, la planification devra d'abord prendre en compte les crises les plus probables et les plus graves, puis se retrouver avec les plus bénignes et les plus improbables.

L'étape suivante consiste à élaborer des scénarios plus ou moins élaborés selon le degré de formalisation que l'on souhaite donner au plan, mais toujours en se préparant au pire des scénarios. Par la suite, il faut déterminer le seuil de la crise, c'est-à-dire le point du processus de détérioration d'une situation à partir duquel le plan doit partir. Le but de cette opération est d'apporter clarté et objectivité, car parfois l'aggravation est progressive, et quand on est trop près du problème il n'est pas toujours facile de se rendre compte de la gravité de la situation. Il convient donc d'être très clair, voire d'utiliser, lorsque cela est possible, des critères quantitatifs pour fixer le seuil de la crise.

Par exemple, l'administrateur d'un établissement de restauration rapide est tenu de savoir combien de clients se sont sentis malades après avoir mangé un une boulette de viande avec des frites et doit aviser immédiatement le superviseur, les autorités sanitaires, etc. ; peut-être pas un cas isolé, mais il n'a même pas besoin d'attendre la survenue d'une centaine de ces épisodes pour agir. Un autre exemple pourrait être la détermination d'un délai maximum pour les revenus dus aux contributions mensuelles des fidèles d'une paroisse, de sorte qu'à partir d'une certaine date (pas avant, mais pas même après) on considère qu'il pourrait y avoir une irrégularité dans le pour déclencher des mesures de contrôle pour découvrir où se situe le manque.

Le dernier point consiste en la rédaction matérielle du plan. Le plan de crise doit se matérialiser dans un document écrit approuvé par la direction de l'organisation, qui résume la philosophie dont la réponse est l'expression, quelles sont les priorités et quels moyens doivent être utilisés pour résoudre le problème. Un document écrit sert à mieux se souvenir, mais il est surtout intéressant parce que son processus de rédaction est le meilleur moyen d'étudier les raisons de chacun. Dans les organisations sérieuses, en revanche, les choses importantes doivent être écrites, elles ne sont pas laissées à la bonne mémoire de ceux qui interviennent.

4. Contenu du plan de crise

Le contenu d'un plan de crise dépend du modèle choisi : un plan d'orientation pour toute crise contient beaucoup moins d'éléments qu'un plan détaillé pour chacun des types de crises pouvant survenir. Nous rapportons ci-dessous les éléments les plus fréquents dans les plans de crise de chaque type d'organisation, sachant que les détails concernent l'adaptation au cas particulier :

a) Affirmation positive de la culture de l'organisation : quelle est sa raison d'être (mission) et quels sont les principes d'identité qui doivent inspirer la réponse à la crise. Bien que cela puisse paraître, cette déclaration de principes n'est pas superflue, puisqu'elle fournit les critères qui forment les mentalités et guident les comportements. Il est impossible de développer une réponse spécifique dans les moindres détails pour chaque type de crise, mais les employés, les managers, etc., doivent être en possession du critère directeur pour

résoudre tout type de crise inattendue. Ces principes nous apprennent à relativiser la crise, à s'interroger sur la menace réelle pour l'avenir de l'organisation et aussi à inspirer la concrétisation du message sur quelle est la position de l'institution et quelles sont ses priorités. Par exemple, dire que « la satisfaction du client est le premier devoir de l'entreprise » est déjà une orientation opérationnelle d'une grande clarté.

- b) Description des différents scénarios et modèles de comportement, c'est-à-dire : comment répondre à la crise dans chaque cas (attention aux victimes, procédures d'évacuation, etc.). Cet exercice favorise une vision de ce qui pourrait arriver et de ses conséquences, aide à penser plus ouvertement, sans se limiter à ne considérer que l'immédiat, et sert aussi à savoir sur quoi il faudra s'appuyer dans ces circonstances et à anticiper sa préparation.
- c) Systèmes d'alerte et détermination du seuil de crise : précisément parce que les crises impliquent généralement un manque d'information sur ce qui s'est passé et une incertitude sur l'évolution de l'histoire, chaque département ou section doit savoir quoi, comment et quand signaler et il doit y remédier en avance lorsqu'il pourra communiquer qu'un accident est devenu une crise, afin de déclencher la mise en œuvre du plan.
- d) Equipe de crise : il faut déterminer qui est responsable en cas de crise, qui doit collaborer avec lui, quelles sont les compétences, comment sont réparties les responsabilités et quelles sont les procédures de travail et de prise de décision. Au départ, il sera important que tous les services nécessaires soient représentés : toutes les conditions doivent être réunies - pour l'autorité et la connaissance - pour mobiliser et coordonner les ressources internes et externes.
- e) Centre de crise : le lieu, c'est-à-dire dans lequel travaillera l'équipe de crise, avec les outils de travail nécessaires, le personnel de soutien, etc., et l'affectation des ressources dans le budget. Ordinairement, le centre de crise ne nécessite que des infrastructures spéciales pour l'organisation à haut risque technologique ou industriel ; généralement des bureaux normaux sont suffisants où vous pouvez travailler seul, vous rencontrer, vous renseigner, répondre au téléphone, envoyer des e-mails, etc.
- f) Des canaux d'information internes et externes pour atteindre les personnes qui ont besoin d'être informées (employés, autorités, faiseurs d'opinion, etc.) ; données à prendre en compte dans le cas où une conférence de presse doit être convoquée, un communiqué de presse, etc. ; matériel d'information qui sera nécessaire pour répondre à la demande d'information, etc.
- g) Ressources externes : prendre en compte le type de crise, savoir à qui s'adresser pour obtenir de l'aide (médecins et psychologues, conseillers juridiques, ingénieurs, analystes financiers, etc.). Compter sur des experts externes à l'organisation n'est nécessaire lorsqu'il est nécessaire d'ouvrir une enquête.
- h) Procédures d'évaluation de l'efficacité des mesures prévues, essais généraux et simulations. Les simulations sont des éléments indispensables à la nature même de la crise : elles constituent un investissement rentable tant d'un point de vue économique que communicatif. Il est préférable de bien les préparer, d'impliquer tout le personnel et

d'obtenir (grâce à des prix, etc.) que les gens apprennent de manière agréable. Vous pouvez annoncer quand ils seront là (peut-être à un moment de moins de travail), mais il est important de garder la confidentialité sur leur exercice concret. Il est également utile de fixer des délais pour mettre à jour périodiquement le plan et les manuels de crise.

i) Désignation du porte-parole et modalités de sa préparation : la formation aux médias est une priorité pour le porte-parole désigné. Il convient de prêter attention non seulement aux aspects formels, mais aussi au contenu, au message ; comptez également sur les professionnels, car ils ajoutent du réalisme, donnent des conseils utiles et leur point de vue extérieur est généralement d'une grande aide.

Cependant, il convient de souligner que cette liste doit être adaptée à l'institution en particulier, en fonction du type d'activité et de la taille, du contexte social et médiatique, de l'histoire, etc. En général, cependant, les institutions ecclésiales de nature pastorale ont une culture très claire de leur organisation, c'est pourquoi elles n'exercent généralement pas d'activités de production qui peuvent d'une manière ou d'une autre produire un danger social : leur structure de gouvernance est si simple que le lieu de travail ordinaire peut être utilisé en cas de crise. Par conséquent, les éléments fondamentaux d'un plan de crise d'une institution ecclésiale ne sont pas techniques, mais nécessitent une préparation de nature intellectuelle : l'étude, c'est-à-dire d'éventuelles crises pouvant affecter le diocèse, la congrégation, l'institut, etc. composition de l'équipe face à chacun des cas et les canaux à utiliser pour communiquer les messages. Au lieu de cela, pour les institutions ecclésiales d'un autre type (hôpitaux, écoles, ONG, etc.) nous avons besoin d'un programme de crise intégré pour les urgences qui pourraient survenir.

Resumé¹²⁰

Chapitre VII : Préparation : le comité de crise

La cellule de crise doit comprendre des personnes de toutes les régions, mais au déclenchement de la crise, il sera possible de sélectionner définitivement les personnes nécessaires à la situation concrète. Il est important que la cellule de crise ait une autorité, afin de pouvoir prendre des décisions contraignantes et pas seulement des recommandations. Il est conseillé d'intégrer des agents externes dans le comité de crise, pour avoir un point de vue différent de celui de sa propre organisation.

Les fonctions:

- Directeur d'équipe : coordonne la gestion opérationnelle avec une vue d'ensemble, sans se consacrer à des tâches concrètes qui lui enlèveraient une vision globale.
- Directeur des opérations : responsable des aspects techniques des implantations.
- Directeur logistique : responsable de l'approvisionnement des véhicules.
- Responsable de la sécurité : responsable des activités pouvant avoir un impact sur les personnes ou les biens appartenant à l'organisation ou à des tiers.
- Responsable d'environnement : chargé de superviser l'impact des crises sur le milieu environnant.
- Responsable de la communication interne : il doit identifier, répertorier et mettre en œuvre les actions d'information auprès des publics internes.
- Chargé de communication externe : en charge des relations avec les journalistes, les autorités, les voisins, etc., il prépare le projet de positionnement et la première version du document Q&A, suit la couverture informationnelle de la crise et conseille chaque intervenant.
- Le responsable des victimes, réelles ou potentielles, doit savoir anticiper leurs besoins et gérer leur attention et leur besoin d'information.
- Juriste : en charge d'évaluer les conséquences juridiques de la crise et les mesures pour y faire face, à court et à long terme.
- Secrétaire : travaille avec le calendrier de gestion de crise.
- Autres : secrétaires, experts et consultants externes.

Une discipline quasi militaire est requise pour travailler rapidement, ensemble et avec un esprit souple.

¹²⁰ A partir d'ici, ce sont les notes de cours pris par nous-mêmes pendant les leçons du prof. De La Cierva.

Chapitre VIII : La communication pendant la crise

Il faut d'abord commencer par convoquer l'équipe de crise. Le but de cette première réunion est d'unifier les informations disponibles, de répartir les différentes responsabilités entre les membres de l'équipe et de décider de la position institutionnelle.

Le mot clé est de penser.

- Penser, c'est envisager toutes les possibilités, prévoir les conséquences des différentes alternatives et résister à la tentation d'agir avant d'avoir les idées claires, tentation très fréquente car les crises suscitent un sentiment d'urgence impérative et d'urgence de faire quelque chose.
- Réfléchir, c'est aussi focaliser l'attention sur le problème et la réponse à apporter aux questions implicites du public, échapper à la volonté quasi instinctive de désigner ou indiquer immédiatement un coupable.

Les accusations, surtout au début d'une crise, sont toujours hors de propos.

Les étapes :

a) Recueillir des informations

Recueillez toutes les informations disponibles sur ce qui s'est passé. Rapidité et exhaustivité sont vivement recommandées pour cette étape du travail. La réponse doit s'orienter vers la pensée centrée sur le public.

Gardez à l'esprit la culture et les coutumes du pays.

b) Formalisation du message

Le positionnement, la liste des questions-réponses et l'argumentation.

Le document de positionnement est le texte court qui contient à la fois les faits et les critères et interprétations de base qui guideront la réponse opérationnelle de l'institution. Il doit être court et concis.

Le sujet contient des arguments et des données factuelles et juridiques concernant des questions controversées pour l'opinion publique dans lesquelles l'organisation est impliquée et qui sont en quelque sorte à la racine du problème.

c) Diffuser le message et être des émetteurs efficaces

Un élément important dans la diffusion du message est le porte-parole.

Ils doivent connaître le fonctionnement des médias et le travail des journalistes, maîtriser les techniques d'expression orale et visuelle pour articuler efficacement un message, connaître les spécificités de chaque type d'intervention et l'expérience pratique indispensable.

S'il s'agit d'une crise très grave, dans laquelle la préoccupation de l'organisation doit se manifester, il vaut mieux que l'institution représente son plus haut responsable.

Dans des situations difficiles mais normales, le porte-parole habituel, qui est généralement le responsable de la communication, peut remplir cette fonction, tandis que dans les crises techniques, un expert du produit ou du service concerné est plus compétent et donc plus crédible.

Lorsque la situation critique devrait durer longtemps, la tâche pourrait se diviser en un porte-parole pour les communications de premier niveau et un deuxième porte-parole pour les mises à jour et les briefings quotidiens ou périodiques.

Le porte-parole doit avoir de l'autorité. Il doit y avoir un seul porte-parole.

Prendre des initiatives dans la gestion de crise.

Devenez une source d'information dès que possible. Améliorer la relation avec le public de l'organisation.

En temps de crise, ceux qui gardent le silence donnent lieu à la rumeur.

Prendre l'initiative, c'est aussi promouvoir des actions qui peuvent avoir une influence pendant la crise, sans se contenter d'informer sur les faits et leurs évolutions possibles. Cela demande aussi de la fantaisie, de l'imagination, de la créativité. La préparation est essentielle, mais elle ne doit pas bloquer la créativité dans la recherche de solutions. Il faut aussi savoir improviser.

Maintenir le contrôle de l'ampleur de la crise, selon les circonstances.

C'est payant de gagner alliés ou impliquer les alliés existants de l'institution, car une crise n'est pas le bon moment pour se faire de nouveaux amis.

Chronométrier, savoir mesurer et contrôler les temps.

Les premières informations suffisent à vérifier que vous en disposez.

Règle de quatre R : répudier, résoudre, réformer et redonner

1. Montrez que vous êtes désolé pour ce qui s'est passé et pour les dommages causés.
2. Montrer une volonté opérationnelle de résoudre le problème.
3. Montrez que des mesures efficaces seront prises pour que cela ne se reproduise plus.
4. Montrez une volonté de réparer les dommages, offrant également une indemnisation.

Anticipez aussi la suite, travaillez sur le long terme.

Il faut garder à l'esprit que la situation peut changer ou empirer. Gérer son temps, c'est savoir informer en permanence. Nous ne pouvons pas arrêter de communiquer dès que le pire est passé, nous devons continuer à informer les publics concernés.

Une réaction rapide à la crise est un élément indispensable pour en sortir au plus vite.

Chapitre IX : Les outils de communication les mieux adaptés aux crises

En cas de crise, la communication la plus efficace est **directe, indirecte et sans ambiguïté**.

Ouvrez immédiatement un centre d'information téléphonique. Les canaux personnels sont plus efficaces que les canaux généraux.

- L'efficacité ne dépend pas vraiment du support, mais des techniques que ce support permet d'utiliser.
- Afin de comparer l'efficacité des différents moyens, il faut également mesurer le temps consacré à chacun d'eux.
- Le choix du support n'est pas seulement une question technique d'efficacité, mais est en soi une déclaration de principes, puisque chacun utilise les moyens les plus en phase avec sa nature. Le choix véhicule également un message sur les priorités de la haute direction.

Canaux de contrôle interne :

- **Intranet** : Il est important pour maintenir la fluidité de la communication à l'intérieur de l'organisation. A défaut, il faut mettre sur pieds un organe de communication avec le personnel de l'établissement.

N.B. : Une crise chronique n'est pas une cause justifiée pour suspendre les campagnes publicitaires en cours, encore moins pour garder le silence.

- Communication avec les journalistes : La conférence de presse reste dans ce cas un outil idéal pour fournir aux journalistes les informations de première main. Son utilisation doit être limitée. Plus c'est court, mieux ça vaut.

- **Les entretiens** sont des outils largement utilisés pendant les crises. Le premier critère de prudence concerne le choix de l'interlocuteur. Vous n'êtes pas obligés de répondre à un journaliste si vous ne savez pas qui il est et pour qui il travaille. Surtout si l'entretien se fait par téléphone.

- **Les interviews** télévisées ont un impact plus important que celles des journaux. Un temps maximum doit être déterminé. La brièveté est utile.

La convivialité ne doit pas conduire à dire en toute confiance quelque chose que vous ne voudriez pas qu'on dise au journal télévisé le mieux connu. Il est important de garder son calme. Nous ne devons pas non plus accepter le rôle d'accusé, encore moins l'assumer seul.

Pour cela,

- Ne légitimez pas l'utilisation de mots forts ou diffamatoires.

- Ne laissez pas l'intervieweur vous interrompre fréquemment.
 - Ne laissez pas les questions hypothétiques ou les scénarios futurs prendre le dessus.
 - Ne déviez jamais de vos positions.
 - Ne parlez pas trop.
 - Ne vous sentez pas agressé car le journaliste pose des questions sur des sujets confidentiels, confidentiels ou trop personnels.
 - Ne pensez pas que l'entretien est terminé parce que l'enregistreur est éteint ou que le bloc-notes est déjà dans votre poche.
- **Le site Internet** externe peut servir de colonne vertébrale à la communication de crise et être le point de référence pour toutes les informations.

Chapitre X : Indications spécifiques pour certains types de crises

Certains groupes (comme PETA et Greenpeace) se veulent représentatifs d'intérêts généraux et sont transversaux, tandis que les lobbyistes défendent des secteurs économiques concrets. Ils suivent un plan tactique pour obtenir un soutien social. Ils sont basés sur la surprise, l'irrévérence, le drame et la vitesse.

L'outil de travail consiste principalement à attirer l'attention des médias.

Ils utilisent souvent la provocation. Face à cela,

a) Mettre en place la réponse institutionnelle

Il faut reconnaître l'existence d'un affrontement. Nous devons découvrir qui est l'antagoniste, ce qu'il prétend, quels sont ses points faibles et ses points forts et comment il agit habituellement.

b) Évaluez votre vulnérabilité

A la fois objectif et subjectif, quelles sont les possibilités de faire l'objet d'une campagne directe par l'un de ces groupes.

c) Est-il pratique de rencontrer ces groupes ?

Acceptez généralement le dialogue avec des groupes établis, qui jouissent d'une certaine réputation. Ne le faites pas avec des groupes provocateurs.

L'organisation doit également élire des représentants adaptés au type de discussion, aux interlocuteurs et possédant la capacité de médiation nécessaire.

d) Mesures judiciaires ou policières

Des mesures juridiques peuvent disperser ou aggraver la crise.

e) Se préparer à négocier

Évaluez les avantages et les inconvénients. Tout est une question de mesure.

f) Prendre l'initiative

Montrez une attitude ouverte, modérée et créative.

Le boycott est rarement efficace.

- Concernant un bien de consommation directe, que le produit ou service boycotté est facilement remplaçable.

- Que l'adhésion au boycott ne nécessite pas un engagement trop lourd de la part du public.

- Que la manifestation ait le soutien des médias.

Il est important de ne pas réagir de manière excessive. La communication interne est la priorité numéro un : ouverte, intense, personnalisée.

Attaques illégales : ce sont celles causées par des interventions illégales ou criminelles provenant de l'extérieur de l'institution.

Ces attaques suivent généralement un scénario : elles prédisent d'abord la menace, de manière réelle ou potentielle, puis déposent une plainte auprès de l'institution ou de la société en général.

La gestion de crise poursuit trois objectifs :

- Préserver la sécurité des personnes.
 - Agir toujours avec un sens des responsabilités envers la société et n'oubliez pas qu'en plus de résoudre le problème, il faut aussi être attentif à sa communication.
 - Ne jamais céder au chantage, mais rester en étroite collaboration avec la police.
 - Réduire la vulnérabilité aux attaques. Et minimisez les dégâts causés.
- Les menaces doivent être prises au sérieux.
- Les peurs doivent être partagées.
- Les réponses à ces menaces doivent être testées.

Mauvaises valeurs dans l'organisation : l'origine de ces crises est interne, l'institution recherche un rendement élevé à court terme, au détriment du public et de l'intérêt social. Au lieu de rechercher le bien social, on préfère son propre bien au détriment des autres.

Il est essentiel d'améliorer la qualité de la gouvernance de l'organisation.

Crises les plus fréquentes : les entreprises qui ne tiennent pas leurs promesses.

Le rejet radical et convaincu du mal commis, en paroles et en actes, à travers des décisions de changement de normes et de renouveau spirituel doit rester très clair. Le deuxième élément est l'engagement de l'institution à respecter la loi et à coopérer avec les autorités judiciaires et policières. Ce ne sont pas les institutions qui commettent des crimes, mais des personnes concrètes. Ce sont les gens qui répondent, pas l'institution. Il doit se dissocier du crime commis.

Si l'infraction a été commise dans l'exercice de fonctions sociales, l'organisation n'a aucune responsabilité dans le domaine pénal, mais elle pourrait l'être dans la sphère civile.

Troisièmement, il est conseillé d'adopter une attitude ouverte et collaborative avec les médias.

En cas de négligence, il est conseillé de revoir tous les processus internes du point de vue de la qualité.

Ce n'est pas l'institution qui doit ou ne doit pas juger si une personne est coupable d'un crime, mais les tribunaux.

Chapitre XI : Évaluation de la réponse aux crises

Il convient à tout moment de vérifier si les objectifs proposés sont atteints ou non. Les simulations, les séances de travail de la cellule de crise et la revue périodique du plan.

Les simulations sont principalement utilisées dans les programmes de contingence et doivent être adressées avant tout au personnel afin qu'il sache quoi faire et comment le faire.

Pour réussir cet objectif de formation, il est suggéré que les exercices de contrôle soient réalisés de manière concentrique : d'abord les membres du comité de crise, puis les managers et enfin tous les salariés. La mise en œuvre des exercices doit se faire sans préavis. Utilisez des éléments de surprise réalistes pour défier l'équipe.

Ensuite, les résultats doivent être étudiés.

Méthode de cas très utile. Présentation des cas puis discussion.

La gravité d'une crise se mesure également par sa durée : plus elle se termine tôt, moins il y a de dégâts et plus la récupération est facile. Les crises ne se terminent pas seules. Communiquer la fin de la crise. Certifier publiquement que l'ombre du doute qui planait sur l'institution n'est plus là.

Montrez que le problème est maintenant terminé, mais sans avoir besoin de le dire clairement.

La nouvelle de la résolution du problème est une excellente occasion de rétablir l'organisation dans de nouvelles circonstances et de la relancer. Il faut donc bien choisir le moment. C'est une décision de prudence très délicate, qui doit être associée à une certaine activité. Il vaut la peine de continuer à suivre le problème à l'origine de la crise.

Chaque crise est une leçon dont on peut tirer quelque chose. Vous devez apprendre de vos erreurs, les vôtres et celles des autres. Il vaut mieux objectiver au maximum ce qui s'est passé : "apprendre de l'expérience"

Le bilan global doit se limiter à décrire l'incident et la nouvelle situation.

Les efforts pour sortir de la crise le plus tôt possible doivent s'accompagner d'un programme de relance, à entreprendre après la fin de la crise, jamais avant. Il est nécessaire de communiquer les mesures prises pour éviter de nouveaux cas, démontrant que l'institution est changé, sinon il manquera un élément décisif pour surmonter la crise et c'est que le public en soit conscient. Il est donc nécessaire de préparer et de mettre en œuvre un plan de communication spécifique ou au moyen d'outils usuels.

La crise produit aussi des effets positifs, c'est une opportunité de changement. Les crises produisent la conscience pour laquelle il faut changer quelque chose. Avoir accumulé beaucoup de bonne volonté au fil du temps est le remède le plus sûr pour réussir à faire face à une crise. La meilleure façon de se protéger face à une nouvelle crise est d'améliorer les relations de l'institution avec chacun de ses publics.

Chapitre XII : Le gestionnaire de crise

Dans les petites organisations, la gestion de crise est l'une des fonctions du directeur général, aidé de son équipe habituelle ; dans les établissements de taille moyenne, elle est expressément attribuée à un cadre supérieur ; dans les organisations multinationales, les grands organismes publics, etc. on a tendance à recourir à un directeur de crise ou Chief Crisis Officer (CCO), exclusivement et en permanence dédié à préparer l'institution à faire face aux crises et à orienter sa réponse.

C'est une expérience commune que pendant une crise, le personnel a le plus besoin de voir et d'entendre ses patrons.

Chez les managers, donc, la logique doit prévaloir. D'autres personnes doivent collaborer avec le gestionnaire de crise. Nous devons être ouverts à tout type de contribution. Le comité de crise doit intégrer des personnes différentes.

Intégrez des personnes extérieures à l'organisation dans le comité de crise afin de pouvoir compter sur un point de vue différent de celui à l'intérieur de votre organisation.

Le maximum responsable doit être impliqué au premier plan.

Pour le choix des membres de l'équipe, l'extrême besoin d'autorité doit être souligné.

Le directeur de la communication doit toujours faire partie du comité de crise, car la communication est un élément indispensable pour résoudre le problème. Il doit être un médiateur entre l'institution et ses publics, étant l'avocat et l'ambassadeur institutionnel auprès de ses publics et développant le même rôle en sens inverse.

L'expérience de crise est l'un des facteurs de plus grande responsabilité des communicateurs institutionnels.

Caractéristiques du communicateur de crise :

- Fidélité à l'institution.
- Mentalité de gestionnaire.
- Professionnalisme.
- Direction.
- Talents relationnels.
- Sensibilité économique.

Savoir se mettre à la place du top management et agir avec vue d'ensemble, présenter des initiatives dans le même sens que les objectifs de l'entreprise, sans penser uniquement à son propre service.

Le communicateur doit être capable d'être un leader. Des talents personnels et des dispositions de caractère sont également requis pour cette tâche, comme la sérénité pour rester calme et être capable de résister à la pression et au stress de la crise sans perdre son

équanimité. Soyez prudent et ne gaspillez pas les ressources de l'entreprise.

Vue d'ensemble et la mentalité du gouvernement, car ce sont eux qui manquent le plus souvent.

Il est important d'être toujours accessible. Notre parole doit être respectée. Il y a des circonstances dans lesquelles il faut dire non.

Préparation professionnelle. Le chargé de communication doit être expérimenté dans la pratique de la communication et dans la connaissance de l'organisation ou de l'institution.

Étude de crise qui s'est produite à d'autres institutions.

La sensibilité économique est aussi un trait opportun pour le communicateur institutionnel, au sens de savoir présenter ses propres propositions avec responsabilité et sens des proportions.

Dans la gestion d'une crise, le directeur de la communication est en mesure de faciliter le changement. Il doit bien connaître le contexte dans lequel évolue l'institution, quelles sont les tendances du secteur afin de pouvoir y contribuer efficacement.

Ne gagnez pas mais convainquez.

Le Communicateur est à l'avant-garde de la gestion du changement. Les opportunités n'attendent pas.

Consultants externes : Il est utile de s'appuyer sur leur expérience, car ils sont capables de voir l'entreprise d'un point de vue externe, ce qui leur permet d'être plus objectifs. Il est normal qu'une agence de communication fasse partie d'un comité de crise.

Il n'est pas toujours facile de profiter pleinement de l'aide d'un consultant externe. Parfois, le professionnalisme de ceux qui recherchent des conseils fait défaut, car ils ne savent pas exactement ce qu'ils attendent de lui, ils ne fournissent pas les informations dont ils ont besoin.

Il est nécessaire de s'assurer que le consultant est compétent, en se référant spécifiquement au cas spécifique.

La clarté est la clé. Les conditions de toute consultation externe doivent être précises, détaillées et présentées par écrit avant le début des travaux.

N'engagez pas un consultant externe dans des circonstances où la confidentialité est essentielle et la relation avec l'agence n'est pas assez solide. Lorsque l'institution a une riche personnalité qui lui est propre et qu'il est difficile pour une agence externe d'assimiler sa perspective et ses valeurs spécifiques.

Dix règles de communication de crise

1. Les crises sont des situations qui menacent gravement la relation entre une institution et ses publics.
2. La communication de crise commence avant que la crise n'éclate.
3. Faire face à une crise nécessite tout d'abord de déterminer quel sera le message de l'institution, d'identifier les différents publics concernés, de décider de leur ordre de priorité, de choisir le porte-parole et les canaux de communication pour chacun.
4. Le public le plus important est le public interne.
5. Dans une situation critique, les perceptions du public sont aussi importantes que la vérité des faits.
6. L'institution doit reprendre l'initiative dans les plus brefs délais, devenir une source d'information, intervenir sur des questions de débat public, collaborer avec les autorités et répondre aux médias.
7. Il est nécessaire de garantir l'unité de la réponse en parlant d'une seule voix et de transmettre des messages clairs, simples et répétés.
8. Le mot clé est "crédibilité", qui s'obtient en disant toujours et seulement la vérité.
9. Les mauvaises nouvelles doivent être annoncées le plus tôt possible et d'un seul coup.
10. L'intégration de la communication dans le processus décisionnel est un élément fondamental pour éviter de nombreuses crises et réduire les dommages de celles qui ne sont pas évitées.