

# La communication de crise



**Par Emmanuel BLOCH,**

Directeur de l'information stratégique, Thales (2013)

---

**Mots-clés :** Communication de crise, internet, réseaux sociaux, web.

---

## 1. Les principes fondamentaux de la communication de crise

« Il ne peut pas y avoir de crise la semaine prochaine : mon agenda est déjà plein ».

Henry Kissinger

**Si la crise est par nature inattendue, elle n'est pas pour autant imprévisible.**

**La communication de crise a principalement pour rôle tout d'abord d'éviter qu'un incident ou qu'une situation sensible ne se transforme en crise. Ensuite, si la crise survient malgré tout, il s'agit d'en limiter alors l'impact sur l'activité de l'entreprise.** Cela nécessite que la personne en charge de la communication de crise soit non seulement parfaitement intégrée dans les procédures de gestion du risque «opérationnel», mais également qu'elle agisse comme «vigie». Elle surveille régulièrement l'environnement interne ou externe afin d'identifier le plus en amont possible des signes précurseurs de risques potentiels.

En effet, les crises qui peuvent menacer l'entreprises ne sont pas uniquement «industrielles» (accident, incendie, explosion,...) mais peuvent revêtir de nombreuses autres formes : violation de la loi, problème de management, sabotage, grèves, manifestations,...

Une situation sensible qui s'envenime, soit de façon inattendue, soit sous la pression de l'environnement (riverains, associations, nouvelle législation,...) peut très facilement dégénérer en une crise importante.

Bien entendu la communication de crise ne peut pas complètement empêcher la médiatisation d'une crise au sein de l'entreprise, néanmoins une bonne

communication permettra de limiter cette médiatisation et son impact sur le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit dans tous les cas de revenir le plus rapidement possible à un fonctionnement normal.

**Règle de base : une bonne communication de crise ne garantit pas que tout se passera bien; en revanche, une mauvaise communication garantit que tout se passera mal.**

Les tâches principales de l'équipe chargée de la communication de crise sont les suivantes :

- Informer le public touché par la crise et les employés
- Minimiser au mieux l'impact des articles négatifs qui pourraient paraître dans les médias
- Renforcer l'image positive de l'entreprise dans le long terme

**Règle de base : Si l'entreprise ne s'exprime pas sur la crise, ses raisons et ses conséquences, ce seront les autres qui le feront à sa place.**

Or, lorsqu'une fausse information se diffuse, il est extrêmement difficile de la contrer.

**Ne pas communiquer envoie un message clair extrêmement négatif. Il faut toujours éviter le silence ou le lapidaire «sans commentaire».**

Une mauvaise information ou la multiplication des rumeurs par mauvaise gestion de la communication peuvent transformer une crise en une «histoire sans fin». Afin d'éviter la diffusion d'informations erronées, agissez ! Une communication proactive, responsable et claire démontre un certain leadership et surtout la capacité de l'entreprise à gérer le problème de façon efficace.

#### **Les règles de base d'une communication de crise réussie :**

- Soyez présent le plus vite possible sur le site de la crise
- Un seul porte-parole !
- Soyez aussi clair, franc et transparent que possible
- Restez-en aux faits
- Parlez uniquement de ce que vous savez - pas de spéculations !
- Empêchez la diffusion d'informations incomplètes ou contradictoires
- Adaptez l'information aux personnes à qui vous vous adressez
- Ne dites que la vérité - pas de mensonge ni d'omission
- Considérez les groupes d'opposants éventuels comme des partenaires et non des ennemis
- Expliquez les choses simplement et précisément
- Assurez-vous de la cohérence entre ce que vous dites et ce qui est fait
- Evitez les contradictions

Les porte-paroles de l'entreprise sont les contacts uniques des médias. Ils doivent être prêts et disponibles pour dialoguer avec eux.

### **Ce qu'il faut dire :**

- Je comprends votre point de vue.
- Nous ferons notre possible pour répondre à vos questions.
- Nous faisons notre possible pour résoudre le problème le plus rapidement possible.
- Nous ne sommes pas forcément d'accord avec ce point de vue.

### **Ce qu'il ne faut PAS dire :**

- Je suis d'accord avec vous (attention aux questions pièges !).
- Vous ne comprenez pas.
- Nous avons besoin de plus de temps.
- Un tel incident c'est déjà produit auparavant.

**La première impression est la plus importante.** Plus la crise est sérieuse, plus vos interlocuteurs seront sensibles à la façon dont l'entreprise gère les événements. Il faut très vite donner de l'information. Cependant, attention à donner la bonne information ! La façon dont l'information est communiquée en dit long sur les priorités de l'entreprise. Dans tous les cas il faut mettre les préoccupations de vos interlocuteurs en priorité.

### **D'une façon générale, l'ordre des sujets sur lesquels il faut communiquer est le suivant :**

#### **Les personnes**

Bien entendu en toute priorité il faut avoir un mot de compassion pour les blessés éventuels. Ensuite mettre en avant les conséquences éventuelles sur les riverains, les salariés, les victimes potentielles de la situation.

#### **Les dommages matériels**

Tout d'abord ceux des «victimes» potentielles (riverains, clients,...) et ensuite ceux de l'entreprise.

#### **Les pertes financières**

Il faut absolument apparaître comme concerné et responsable. Attention cependant : **il y a une différence entre avoir une attitude responsable et être responsable.**

**Avoir une attitude responsable** c'est adopter un discours clair et précis sur la crise, immédiatement prendre en compte le problème causé et faire son possible pour le résoudre rapidement et tout mettre en place pour que cela ne se reproduise plus.

**Être responsable** se réfère à une approche juridique ; la responsabilité d'une personne ou d'une entreprise se réfère généralement à des textes de loi précis. Ce sont les experts ou le juge qui déterminent éventuellement cette responsabilité légale.

Bien souvent le premier réflexe, face à une crise, peut être de nier le problème en invoquant, à tort ou à raison, l'absence de responsabilité juridique. Cette

position, quand bien même la société ne serait pas effectivement responsable juridiquement, peut être destructrice pour l'image de l'entreprise et avoir des conséquences désastreuses pour le futur.

Lors du naufrage de l'Erika en décembre 1999, la négation de la responsabilité juridique de Total dès le départ par les plus hauts représentants de l'entreprise a eu des conséquences désastreuses. Pendant quelques semaines, l'entreprise ne peut plus communiquer : «Les gens veulent qu'on paye, matériellement mais aussi moralement, commente le directeur de la communication de TotalFina. Nous sommes dans une nasse. Tout ce que dit Desmarest se retourne contre lui.<sup>39</sup>»

## 2. Communiquer en situation de crise

Une bonne communication de crise repose avant tout sur un parfait travail d'équipe. Dans la plupart des cas, la crise génère stress, chaos, confusion; la pression, l'émotion montent rapidement; la capacité de chacun à prendre des décisions rationnelles, pertinentes, diminue alors fortement.

Il est indispensable dans ces situations de pouvoir alors se reposer sur des processus quasi-automatiques qui facilitent la mise en place d'une communication efficace et garantissent que toutes les parties prenantes soient bien informées et disposent de l'ensemble des éléments clés pour comprendre la situation.

### 2.1. Se préparer à la communication de crise

Encore une fois, même si neuf fois sur dix la crise que vous rencontrerez ne sera pas celle pour laquelle vous vous êtes préparé, il sera toujours plus facile de la gérer si auparavant quelques outils d'aide à la communication ont été développés. En effet, en situation de crise, vous n'aurez plus le temps de le faire, et ne pourrez alors vous reposer que sur ce qui existe déjà.

#### a) L'analyse des risques

Les militaires apportent une grande attention à la reconnaissance du terrain avant toute action. Il en est de même en communication de crise. Plus on connaît ses zones de faiblesse potentielles, mieux on a identifié les risques les plus probables en terme de communication, plus la communication de crise sera efficace.

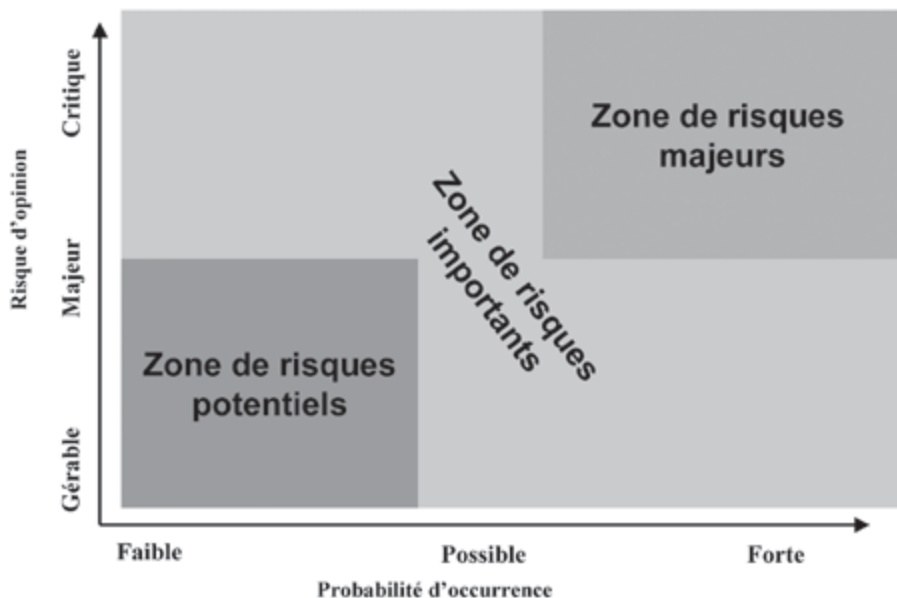
Il y a plusieurs méthodes d'analyse des risques de communication. Celle présentée ici a l'avantage d'être assez simple à mettre en œuvre et plutôt efficace.

Elle consiste dans un premier temps à identifier les risques d'opinion en fonction de leur typologie : risques industriels, risques sociaux, risques environnementaux, risques juridiques, risques financiers, risques internationaux, risques réglementaires...

---

39. Le Nouvel Observateur, 6 janvier 2000

Puis ensuite il s'agit de les classer selon deux critères clés : leur impact potentielle sur l'opinion (faible, moyenne, forte) et leur probabilité d'occurrence (faible, moyenne, forte).



La zone des risques à forts impacts avec une occurrence importante, constitue bien entendu la zone de danger maximum. Tous les risques identifiés qui se trouvent dans cette zone doivent donc être traités de façon spécifique et surtout anticipés, c'est-à-dire qu'il est recommandé de préparer pour chacun d'entre eux les outils de communication (argumentaires, Q&A,...) nécessaires en cas de crise.

## b) Le manuel de communication de crise

Le manuel de communication de crise est la « bible ». Il contient l'ensemble des éléments dont le responsable de la communication de crise aura besoin en cas de crise.

Cela comprend notamment, et de façon non exhaustive :

- **Une présentation de l'entreprise** : Elle contient un descriptif de l'activité en quelques lignes, un historique (date de création, grandes étapes, actionnaires,...), les chiffres clés (CA, employés, nombres de sites,...), etc. Cette présentation, qui peut être le dossier de presse, sert à fournir des informations essentielles aux publics externes, notamment aux médias.
- **La liste des contacts clés** : Il s'agit principalement des coordonnées professionnelles et personnelles des interlocuteurs :
  - Internes : directeur du site, représentants du personnel, membres du comité de direction, directeur de la communication, interlocuteurs du site au siège,...
  - Externes : Préfet, sous-Préfet, Maire, élus locaux, journalistes

locaux, services déconcentrés de l'Etat (Dire, Ddsv, Direction du Travail, DDCCRF, direction départementale de la cohésion sociale ou de la direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations...), associations de riverains, associations environnementales locales,...

- **Les procédures d'alerte** : Il s'agit de préciser quels sont les contacts à alerter en cas de crise. Cette partie du manuel de la communication de crise peut contenir, entre autres :
  - les critères d'évaluation de la crise (grille de scoring, cf Module 1)
  - les personnes à contacter en cas de crise (directeur de la communication du site, de la zone, du groupe,...) et leurs coordonnées. Cela peut être affiné en fonction des typologies de crises (importantes/modérées; locale/nationale; industrielle/ sociale/ financière/...)
  - les critères de déclenchement de la cellule de crise
  - les règles en matière de circulation de l'information (attention de prévoir les cas où le site est fermé : en soirée, lors des week-ends, des ponts,...)

### **Exemple de fiche de reporting d'incident**

- Date et heure du message,
- Identification de l'auteur de l'alerte : nom, département, lieu,
- Type d'incident : information précise sur le type d'incident, heure à laquelle il s'est produit, et lieu,
- Dommages : types de dommages (préciser s'il y a des blessés),
- Couverture médias : préciser si des médias se sont déjà manifestés,
- Décisions prises : donner de façon précise le détail des actions mises en place,
- Fin du message : donner un numéro de téléphone où l'on peut être contacté.

### **Les Q&A (questions/réponses)**

Le question-réponse a pour vocation, comme son nom l'indique, de fournir des réponses aux questions les plus susceptibles d'être posées.

Malgré son aspect trivial, c'est un outil essentiel. Tout d'abord parce qu'il oblige à se poser des questions, même les plus gênantes ou «innocentes». Ensuite parce qu'il garantit qu'une seule et même réponse sera apportée par les représentants de l'entreprise à une même question (rien n'est pire que des voix discordantes en situation de crise).

Un bon Q&A se doit de lister un maximum de questions et, surtout, les plus gênantes. Evidemment pour chacune d'elles il faut apporter une réponse en évitant le désastreux «sans commentaire».

### **Lorsque vous faites un Q&A, gardez bien en tête que :**

- Il n'y a pas de questions gênantes, il y a juste des réponses maladroit.
- Vouloir se censurer n'aura qu'une seule conséquence: augmenter le risque.
- Les points à éviter tout particulièrement dans un Q&A :
  - Les phrases «langue de bois»
  - Les acronymes, mots compliqués, termes techniques
  - les approximations, spéculations... (des faits, que des faits !)

### c) Les argumentaires

L'argumentaire ou «position paper» est un document synthétique (une à deux pages maximum) qui vise à présenter la «position» de l'entreprise sur une problématique donnée, liée évidemment à son domaine d'activité et à des sujets de crise potentiels.

**En structurant des messages forts sur un sujet lié au domaine d'activité de l'entreprise, l'argumentaire a pour objectif de faire passer des valeurs positives telles que compétence; transparence, exigence, engagement, sens des responsabilité, professionnalisme...**

L'argumentaire peut porter par exemple sur les problématiques de l'équilibre alimentaire (sel, sucre, obésité infantile,...), de la sécurité alimentaire (salmonelle, suivi des fournisseurs, processus qualité,...) pour une entreprise du secteur de l'agroalimentaire. Ou alors plutôt sur les problématique de l'environnement (dioxine, pollution de l'eau ou de l'air, rejets d'effluents...) ou de sécurité industrielle (mesures de prévention incendie/explosion, sécurité du transport de matières dangereuses,...) pour une entreprise du secteur de la chimie ou de l'environnement. Sans compter, les argumentaires sur la politique sociale (égalité homme/femme, promotion interne, politique en faveur des handicapés,...). Dans tous les cas, l'argumentaire doit être clair, facilement compréhensible et probant, c'est-à-dire illustré de données concrètes !

Exemple d'argumentaire sur les dioxines

#### **Contexte**

- Définition
- Formation des dioxines
- Toxicité
- Réglementation
- Débats actuels

#### **Les acteurs**

- Institutionnels
- ONG (listes des principales ONG et leur position sur le sujet)
- Spécialistes (médecins, chimistes,...)

### **Messages clés et position de l'entreprise**

- Politique de l'entreprise vis-à-vis des dioxines (efforts fournis, investissements, mises aux normes,...).
- Comment l'entreprise s'assure-t-elle de sa conformité ?
- Quelles mesures prend l'entreprise pour prévenir les risques ?

Un tel document fournit alors l'essentiel des arguments et des informations nécessaires à une communication en période de crise.

Idéalement, il est recommandé de faire un argumentaire par sujet clé susceptible d'être à l'origine d'une crise.

## **2.2. Agir et communiquer en situation de crise**

L'efficacité de la communication en situation de crise repose fortement sur la rapidité. Il est indispensable de disposer de chaînes de décision courtes et claires.

Autant lors du fonctionnement « normal » de l'entreprise les processus de décision, les systèmes de validation, peuvent être plus ou moins longs ; autant en situation de crise la rapidité est de mise.

Cela signifie que les intervenants clés (le responsable de la communication par exemple) aient également les moyens et l'autorité pour prendre des décisions en l'absence de contact avec leur hiérarchie.

### **a) Une chaîne de décision claire**

Au contraire d'une situation « ordinaire », la communication en situation de crise nécessite de réagir immédiatement. Une explosion, un accident fatal, une pollution brutale, une grève,... peuvent générer des réactions émotionnelles fortes de la part du public et nuire très rapidement à l'image de l'entreprise. L'objectif de la communication de crise est alors de limiter l'impact de la crise et de préserver au mieux l'image de l'entreprise sur le long terme.

Pour une communication efficace, la chaîne de décision se doit donc d'être extrêmement courte. Trop souvent, des crises perdurent ou se développent non pas parce que la situation a empiré, mais tout simplement parce que l'entreprise a été incapable de communiquer efficacement ou, pire, s'est abstenue de communiquer à un moment où tous ses publics attendaient d'elle une prise de parole forte et claire.

### **b) Se préparer à la communication en situation de crise**

La préparation et l'entraînement jouent des rôles majeurs et permettent de se donner tous les atouts pour gérer au mieux la communication dans des situations souvent stressantes.

Les exercices les plus courants sont :



### **La simulation de crise**

Elle peut être de plusieurs niveaux. Dans un premier temps il peut s'agir de tester la rapidité avec laquelle la cellule de crise se constitue. Ensuite, il est recommandé de faire un exercice de crise «grandeur nature» régulièrement (tous les 18 mois environ). Cela permet non seulement de valider la pertinence des outils mais également de tester la façon dont les membres de la cellule de crise travaillent ensemble.

Pour plus d'efficacité, il peut être pertinent de travailler avec des prestataires extérieurs pour ce type d'exercice.

### **Le media-training**

C'est l'entraînement à la prise de parole face aux médias. Il est traditionnellement réalisé avec l'aide d'un prestataire extérieur.

### **Le choix du porte-parole**

Le choix du porte-parole en situation de crise est un exercice toujours délicat. Voici quelques conseils pour mener à bien, cette mission.

Tout d'abord un bon porte-parole doit être volontaire, ou tout au moins ne doit pas être forcé. Cela se voit immédiatement lorsqu'une personne a été obligée de prendre ce rôle et cela donne une image catastrophique. Enfin, et c'est sans doute le plus important, il aura été bien entendu au préalable entraîné pour ce rôle.

### **Le directeur de la communication doit-il être porte-parole ?**

Si cela peut être le cas en situation «normale», ce n'est pas forcément une bonne idée en situation de crise. En effet, le directeur de la communication aura déjà du mal à gérer la communication (création de Q&A, écriture de communiqués de presse, définition des messages,...) pour ne pas, en plus, prendre ce rôle.

### **Le directeur général doit-il être porte-parole ?**

Cela dépend. D'une façon générale non. En effet, garder l'intervention du directeur général en «deuxième rideau» permet rectifier une communication malheureuse si nécessaire. Dans le cas où le porte-parole aurait fait une erreur ou si un message ne passe pas, l'intervention du directeur général peut alors corriger la situation. A l'inverse, si c'est lui qui est déjà intervenu auparavant, s'il change de position, cela risque de donner l'image d'une entreprise pas sûre d'elle-même, hésitante.

Seule exception, si la crise est véritablement importante : par exemple en cas de décès ou de risque majeur, ce serait assez incompréhensible que le dirigeant ne s'implique pas.

### **Alors quel est le porte-parole idéal ?**

Il doit être identifié avant la crise et avoir été entraîné. Il est d'assez haut niveau pour être crédible et en accord avec ce rôle. Il doit posséder des qualités de communication et ne pas être impliqué directement dans la crise (ne pas prendre le DRH comme porte-parole dans une crise sociale !) mais avoir une certaine connaissance du sujet (rien n'est pire qu'un porte-parole qui répond «je ne sais pas» à toute les questions).

Enfin, il faut absolument prévoir un suppléant !

## 2.3. Les actions de communication en situation de crise

### a) Au préalable

#### Suivi des médias

En situation de crise les relations avec les médias jouent un rôle fondamental. Il est donc nécessaire de disposer de moyens efficaces de suivi des médias afin d'identifier en temps quasi-réel ce qui est dit ou publié sur l'entreprise.

Il existe des organismes spécialisés dans ce domaine, il est impératif de les connaître et de savoir comment les utiliser si nécessaire.

- Identifier les porte-parole et leurs suppléants. Comme on l'a vu plus haut, les porte-paroles se doivent d'être entraînés.
- Identifier une personne en charge de la documentation. En situation de crise, la communication doit s'appuyer en permanence sur des informations provenant de sources variées. S'assurer qu'une personne soit disponible pour aller chercher les informations nécessaires, c'est se donner plus de temps pour l'essentiel : bâtir une stratégie et construire des messages.

### b) Pendant la première heure

- Se procurer le manuel de communication de crise
- Informer le management de l'entreprise si cela n'a pas déjà été fait
- Informer les pouvoirs publics et les autorités si nécessaire
- Prévenir les organismes chargés du suivi des médias
- Mobiliser les équipes de communication nécessaires
- Se mettre en contact avec les équipes en charge de la gestion de la crise
- Préparer un premier «statement» (cf. doc à télécharger)
- Commencer un journal de bord (cf. doc à télécharger)

### c) Pendant la deuxième heure

- Si possible envoyer un porte-parole sur le site de la crise
- Informer le standard, la sécurité et le personnel sur la possible arrivée de journalistes (rappeler l'interdiction de répondre directement aux journalistes, renvoyer tous les contacts vers la communication).
- Contacter les familles des victimes éventuelles (obtenir des informations sur ces personnes : fonction, âge, ancienneté,...)
- Préparer un premier Q&A sur la crise

### d) Pendant la troisième heure et ensuite

- Contacter éventuellement les élus locaux
- Définir une stratégie de communication de crise
- Préparer un communiqué de presse
- Mettre à jour les Q&A et «statements» en fonctions des informations
- Maintenir un contact avec les victimes et leurs familles
- Suivre et analyser les messages repris par les médias

## 2.4. Evaluation et debriefing

Lorsque la crise est finie, bien souvent le premier réflexe est de vouloir passer rapidement à autre chose, de retrouver un fonctionnement «normal». Or, s'il y a bien un domaine où l'expérience fait fortement progresser, c'est bien celui-là. L'analyse à posteriori de la communication (messages,

statements, communiqués de presse, Q&A, articles de presse,...) permet de mesurer concrètement l'efficacité des outils mis en place et de les adapter en conséquence.

Une évaluation efficace repose sur :

### **Des interviews des personnes impliquées**

- Evaluation de la communication de crise dans son ensemble
- Ce qui a bien fonctionné ? / Ce qui n'a pas été efficace
- Rétrospectivement, qu'est-ce qui aurait dû être fait autrement ?

### **Une évaluation qualitative et quantitative des actions menées**

- La rapidité avec laquelle l'alerte a été donnée
- Est-ce la communication a été faite efficacement?
- A quelle vitesse, les équipes de crise se sont-elles mobilisées?
- Combien de temps a-t-il fallu pour faire un Q&A ? Un statement?
- Comment les médias ont-ils été gérés?
- Quelle influence a eu la communication sur la perception qu'ont eu les médias de la situation?
- etc.

Enfin, n'oubliez pas de clore «symboliquement» la crise. Il peut s'agir dans un premier temps de remercier tous ceux qui en ont été les acteurs, puis ensuite de prendre une initiative marquante (il peut s'agir tout simplement d'un message de remerciement de la part du PDG à tous ceux qui ont été en première ligne).

## **3. Impact d'internet et des réseaux sociaux sur la communication de crise**

### **3.1. Internet : du réseau à la galaxie !**

On parle encore trop souvent « d'internet » ou du « web » comme d'un tout uniforme. Cette approche, pertinente il y a encore quelques années, se révèle aujourd'hui beaucoup trop réductrice et donne une vision très éloignée de la réalité.

Le web est passé en moins de 10 ans d'un simple réseau (sorte de super-minitel) à une galaxie de nouveaux médias, ayant chacun leur mode de fonctionnement propres. Et il faut comprendre que ce n'est pas une évolution exclusive, un nouvel outil éliminant le précédent (comme ce que l'on peut connaître avec la technologie : la cassette remplace le disque noir, le cd remplace la cassette, le mp3 le cd...), mais plutôt une évolution « additive ». Chaque jour de nouveaux outils apparaissent, capitalisant sur les précédents. Et ce sont les interactions de ces outils qui créent de nouvelles possibilités.

Google est un bon exemple de cette évolution : tout d'abord moteur de recherche, puis webmail, puis plateforme de blog, disque de stockage en ligne, système de cartographie... Un autre exemple Qype : ce site recueille l'avis des internautes sur des restaurants, magasins,... Chacun peut ensuite voir les commentaires des uns et des autres. Qype utilise de la géolocalisation, crée des liens avec Facebook et Twitter...

Et tout cela dans une explosion continue du nombre de données et d'informations disponibles : on estime qu'en 2000 il y avait 25 millions de sites web ; aujourd'hui il y en a plus de 5 milliards... A un tel point que l'on ne parle plus de « search engine » (à quoi cela sert-il d'avoir 12 000 pages lorsque l'on tape « hotel à Marrakech » ?) mais de « decision engine » (fournir les 15 pages web réellement capables de d'apporter une information pertinente).

Afin de faciliter la compréhension de cette nouvelle galaxie, comme je le disais en introduction, on tend à diviser le web en 3 grands systèmes :

### **Le web documentaire**

Il s'agit essentiellement des sites des entreprises et des bases de données (annuaires, horaires,...)

C'est le web auquel bien souvent on pense en premier. C'est la strate la plus ancienne d'internet. Encore aujourd'hui lorsque les entreprises pensent « internet » elles pensent à la création d'un site.

C'est aujourd'hui un minimum nécessaire mais loin d'être suffisant. Cela peut même être parfois contre-productif : quelle image donne une entreprise dont la dernière « news » date de 6 mois ou dont les chiffres sont ceux de 2007 ? (un phénomène beaucoup plus récent qu'on ne le pense...).

### **Le web de l'information**

Le web de l'information est composé tout d'abord des multiples sites des médias traditionnels : lemonde.fr, lefigaro.fr, liberation.fr,... A côté de ceux-ci sont apparus rapidement des « pure players », c'est-à-dire des sites d'information n'existant que sur le web : rue89, backchich, slate, mediapart,... Ces derniers médias sont à prendre plus qu'au sérieux ! Backchich est régulièrement cité par les médias « traditionnels » (radio, télé, journaux) et mediapart est dirigé par Edwy Plenel, figure reconnue du monde journalistique français !

Puis il y a eu les agrégateurs d'informations : ces moteurs de recherche personnalisable qui vous livrent chaque matin un condensé de ce qui a été publié sur la plupart des sites d'informations : yahoo.news, googlenews,...

Le web de l'information joue un rôle fondamental dans la vie de nombreuses entreprises. Alors qu'il y a quelques années, seuls quelques « happy few » disposaient d'une revue de presse, aujourd'hui il suffit d'indiquer quelques mots clés à GoogleNews pour recevoir chaque matin la quasi-totalité de ce qui a été publié dans les médias sur telle ou telle entreprise. Ce dernier point est vital à avoir en tête en période de crise...

### **Le web social**

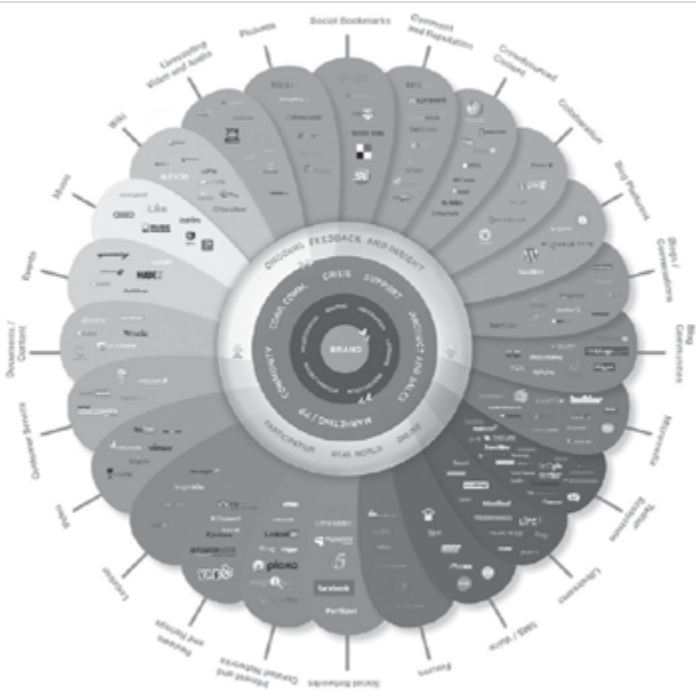
Le web social ou web 2.0 est constitué par les désormais fameux sites « sociaux » : les blogs, les réseaux sociaux, Facebook, Viadeo, Linked-in, Twitter... - les forums, ... C'est la partie d'internet dont tout le monde parle aujourd'hui. Et cela pour deux raisons : tout d'abord parce que c'est la « zone » d'internet qui connaît la plus forte croissance. Facebook a récemment dépassé le milliard de membres... La seconde raison, du succès des sites sociaux, c'est qu'ils révolutionnent, et le mot n'est pas trop fort, la relation à l'information. Et les entreprises n'en sortiront pas indemnes. Il suffit désormais de quelques minutes pour créer une page « pro » ou « anti » telle ou telle entreprise et rassembler plusieurs milliers de « fans » avec – et c'est le plus important – des impacts immédiats dans le monde « réel ». Si aujourd'hui toutes les implications et les possibilités du web social ne sont sans doute pas encore comprises, une chose est sûre, plus rien ne sera comme avant pour les entreprises...

### 3.2. Avant tout : comprendre son environnement

Contrairement à ce que beaucoup pensent, le développement d'une stratégie de communication sur le net n'est pas foncièrement différente de ce que l'on pourrait faire dans le monde réel. La différence principale est essentiellement « topologique ». Alors que nous savons, de par notre expérience, nos études, nous repérer assez facilement dans le monde réel, identifier les sources d'informations « fiables » (médias, institutions, clubs,...), le monde « virtuel » paraît souvent plus complexe à appréhender, tout simplement parce que pour la plupart d'entre nous nous n'avons qu'une approche très récente et parcellaire de ce « nouveau monde » (à l'opposé des générations dites Y ou même Z maintenant, c'est-à-dire nés post 1981, qui utilisent le net depuis leur plus jeune âge)

#### a. Ecouter

La première étape consiste bien entendu à « écouter » le web. Concrètement il s'agit d'identifier qui parle de quoi. C'est un travail certes assez ingrat mais indispensable. Tant que cette « carte » de l'environnement n'est pas réalisée, l'entreprise est « sourde et aveugle ». Le visuel ci-dessous permet déjà de lister les grands types de sites actuellement existant (sachant que cette liste s'accroît de semaines en semaines).



« Conversation prism », Brian Solis

## Alors, quelle méthode pour écouter ?

Tout d'abord, il faut estimer l'impact potentiel de ces réseaux sur son activité. Une entreprise de visserie s'adressant uniquement à des clients BtoB sera a priori moins sensible aux phénomènes web 2.0 qu'un géant de l'agroalimentaire. Attention, cela ne veut pas dire que l'entreprise de visserie ne sera pas exposée... Il suffit d'un problème environnemental soudain pour qu'elle devienne en quelques jours la « star » du net...

Cette estimation est avant tout du bon sens : s'adresser au grand public, toucher des populations fragiles (enfants, personnes âgées,...), être dans un secteur « sensible » (environnement, industrie chimique, armement,...) posséder un historique « chargé »,... tout cela favorise le risque en provenance du net.

- **Première méthode : utiliser un prestataire.** Il existe actuellement de nombreux prestataires spécialisés dans la cartographie internet (ou mapping, pour les plus anglo-saxons). Leur principale activité est d'identifier les sources et de les classer selon différentes typologies. Ce peut être par catégorie (media, blogs, think tank, etc.) ou par sociotypes (leader, early adopter, follower,...) Le coût de cette étude de l'environnement sera variable selon la complexité du sujet, mais il faut compter quelques milliers d'euros (de 2 000 à plus de 10 000 euros).
- **Mettre soi-même en place une veille.** Là encore, cela dépend du secteur sur lequel on se trouve, de sa visibilité dans l'univers du web 2.0 et des risques identifiés. Dans tous les cas, il faut avoir en tête que tout secteur/domaine est présent sur le web.

La première chose à faire est donc de mettre en place des alertes automatiques non seulement sur le nom de l'entreprise et de ses produits, mais également sur les thèmes connexes à cette activité.

Attention cependant, l'exhaustivité est un leurre sur internet ! Le nombre de données et d'informations produites par le réseau est tel qu'il est illusoire de vouloir mettre en place une surveillance complète. Pour faire face à cette profusion incontrôlable d'informations, la solution la plus pertinente consiste à implanter des « capteurs ». Ces « capteurs » servent à alerter lorsque des thèmes nouveaux apparaissent; ce sont des signaux d'alarme. Il s'agit essentiellement des communautés (sites, forums, groupes Facebook, blogs,...) considérées comme influentes et prescriptrice sur la problématique. Elles seront surveillées et écoutées de façon régulière.

Lorsqu'un thème nouveau apparaît via l'un de ces capteurs, la seconde étape alors de mettre en place une surveillance appropriée (ne serait-ce que par l'entrée de nouveaux mots clés dans les alertes de GoogleNews).

Ces systèmes n'est efficace que si le réseau de « capteurs » est régulièrement mis à jour et revu selon l'évolution des communautés et des outils (Il y a 3 ans, l'influence de « Second Life » était majeure; aujourd'hui c'est Facebook)

### b. Identifier les influences

Une bonne compréhension de son environnement repose souvent sur la capacité à identifier les influences entre les acteurs.

Paradoxalement, cette estimation de l'influence se révèle souvent plus facile à étudier sur internet que dans le monde « réel ». En effet, les sites, blogs, forums se citent assez ouvertement et il est souvent assez simple, de façon manuelle ou mécanique, de remonter à la source des informations.

Cette démarche permet également de retrouver l'auteur de l'information et/ou de commentaires et ainsi d'évaluer leur fiabilité éventuelle.

Enfin, avant de commencer toute étude de l'influence des sites et blogs, il ne faut pas oublier les sites les plus « évidents » et notamment Wikipedia. Neuf fois sur dix, les articles de Wikipedia arrivent en tête des recherches sur Google...

## Agir ou non ?

Faut-il ou non intervenir et comment ?

La réponse à cette question est loin d'être simple et automatique... Il y a des produits/services pour lesquels les consommateurs acceptent très volontiers que la marque s'exprime, et pour d'autres toute prise de parole de la marque dans les communautés est considérée comme un viol insoutenable des libertés les plus élémentaires...

Il faut dire que face à des messages postés sur internet, certaines grandes marques ont eu tendance à réagir un peu rapidement. Ces réactions « instinctives » à des posts de blogueurs ou à des commentaires ont eu souvent pour unique résultat de créer un phénomène de rejet immédiat de la part de la sphère internet sur les thèmes : 1) la marque X nous espionne ! 2) la marque X remet en cause la liberté d'opinion des internautes !

Alors, sans prendre réellement parti, voici quelques conseils de bon sens à avoir en tête avant toute action :

- **Agir en toute transparence.** La tentation d'agir en de façon anonyme sur le web est très forte pour une marque. Ni vu, ni connu un petit post vantant les mérites de la vis trucmuche sur un blog de bricoleur... personne ne s'en rendra compte... Une erreur souvent commise et suite auxquelles certaines marques se mordent encore les doigts. Tout d'abord l'anonymat sur internet est plus que relatif. Wikipedia est capable d'identifier les adresses internet des contributeurs... C'est comme cela que l'on a découvert que certaines « affaires » indiquées sur dans les biographies d'hommes politiques célèbres avaient été effacées depuis les sièges de leurs partis... Ensuite, les blogueurs et les sites communautaires les plus influents utilisent diverses techniques (informatiques, sémantiques,...) pour identifier les posts « suspects ». Mal communiquer sera toujours pardonné, tenter de manipuler est une faute inexcusable... et la vitesse de propagation du web peut alors être dévastatrice (sans oublier que tout reste sur le web, rien ne disparaît). Un dernier conseil : fuyez toutes les agences qui vous proposeront de tels procédés : au mieux elles sont incompétentes (elles ne comprennent rien au web 2.0) au pire elles sont malhonnêtes.
- **Respecter les règles de l'endroit où l'on se trouve.** Contrairement à ce que beaucoup croient, le web 2.0 n'est pas un repère d'anarchistes anticapitalistes révolutionnaires... Au contraire ! Ce sont souvent des particuliers, passionnés, consommateurs, qui se mettent ensemble pour partager leurs expériences sur un sujet donné. Les marques ne sont pas les malvenues,

au contraire ! Pourvu qu'elles respectent les règles de la communauté. Et, bien entendu qu'elles ne fassent pas de provocation : l'association des passionnés de taoumachie aura du mal à se faire entendre sur le site des anti-corridas... Mais, il n'y a là rien de différent avec la « vraie » vie. Par contre, rien n'empêche d'intervenir poliment et à bon escient dans une communauté si cela apporte quelque chose ou permet de rétablir une bonne information. Sur un blog dédié à la danse, une personne indiquait qu'elle répandait une boisson gazeuse à base de cola sur le plancher pour que ça « accroche » mieux. Elle expliquait cela par le fait que cette boisson était tellement acide qu'elle « rongait » le plancher. La marque est intervenue sur le blog juste pour signaler que c'était tout simplement le sucre qui créait cet effet collant, et non l'acidité de la boisson. Cette intervention était tolérée car faite à bon escient et de façon polie, discrète et transparente.

### **Le cas Wikipedia**

Beaucoup d'entreprises n'osent pas participer à Wikipedia alors que bien souvent les articles de cette encyclopédie collaborative sortent en toute première position lorsque l'on fait une recherche sur Google.

Tout d'abord, contrairement aux idées reçues, il n'est absolument pas interdit de contribuer à Wikipedia pour peu que l'on respecte les règles de fonctionnement . Cette contribution, en insérant l'historique de la société par exemple, non seulement permet d'enrichir l'information sur la société mais de plus et ce n'est pas négligeable, permet de rendre parfois moins visibles des informations plus négatives (crises, « affaires », problèmes ayant eu lieu dans le passé).

Bien évidemment, l'erreur majeure à ne pas faire est d'effacer ces informations (tout simplement parce que 1) elles seront réinsérées quasi immédiatement 2) le bruit circulera très rapidement que telle société a voulu enlever telle « tâche » de son passé)

## **3.3. Le web en situation de crise**

### **a) Ce qui ne change pas**

L'essentiel ne change pas sur le web, à savoir :

- Anticiper : c'est-à-dire prendre en compte systématiquement le web et internet en situation de crise.
- Communiquer clairement : le site internet de la marque peut se révéler un outil de communication extrêmement efficace s'il est utilisé dès le départ à bon escient. À l'inverse si l'entreprise peine à y insérer une information valable en temps quasi réel, il sera vite délaissé au profit d'autres sources d'informations considérées comme plus fiables
- Faire preuve d'humilité et adopter un comportement responsable et respectueux : cela est bien entendu aussi vrai en situation de crise sur le web que sur les autres moyens de communication.



En situation de crise, le web est avant tout un outil parmi d'autres – relations presse, communication vers les leaders d'opinion... – au service de la communication de l'entreprise.

## b) Ce qui change

Le web et son mode de fonctionnement spécifique, rapidité, systèmes de « communautés »..., nécessite cependant un traitement spécifique sur certains points :

- **La rapidité** : le web c'est le monde de l'immédiateté. En quelques clics une information fait le tour du monde, peut être reprise par de multiples sites ; sans compter les phénomènes « boule de neige » générés extrêmement rapidement par des sites communautaires tels que Facebook, Twitter,...
- **L'universalité** : il n'y a pas de frontières sur le web ; ni entre les pays ni entre les communautés. Cela signifie qu'un problème sur une ligne de production de yaourts au Honduras peut très bien être repris et commenté par des sites français. De même une mobilisation sur Facebook peut rapidement être reprise sur d'autres sites et terminer à la une de médias online ou traditionnels.

Face à ces phénomènes, il n'y a que peu de solutions :

Soit la marque a développé au préalable des liens de confiance avec quelques relais d'opinion (journalistes de média online, bloggers, auteurs influents de Twitter, animateurs de communauté de Facebook,...) et dans ce cas, il est utile de mobiliser cette « communauté de communautés » pour lui expliquer la situation et faire passer quelques messages.

Soit la marque n'a pas de relais d'opinion et il faut alors agir au cas par cas, auprès des acteurs identifiés comme les plus influents et les plus susceptibles de reprendre éventuellement les arguments de la marque... tâche pas qui ne s'avère pas forcément facile à mener dans un moment de crise...

## c) Le web comme origine de la crise

La réelle nouveauté de l'irruption d'internet au niveau de la communication de crise résulte plutôt dans la capacité de ce nouveau média à devenir une source de crise potentielle permanente.

Pour paraphraser Donald Rumsfeld autrefois, en terme de communication de crise, les entreprises étaient plutôt dans le domaine de « l'imprévisible prévisible ». C'est-à-dire que la crise se préparait autour d'évènements « prévisibles » : crise sociale, accident/incident,... Lorsqu'une crise éclatait en dehors de ces cas, bien souvent certains signes avant-coureurs permettaient d'en prévoir l'imminence (manifestations devant le site, dénonciation par des activistes,...) car pour donner de l'importance au mouvement il faut obtenir une certaine mobilisation (via des tracts, des articles dans la presse,...)

Aujourd'hui avec un internet et surtout les réseaux sociaux est apparu « l'imprévisible imprévisible ». C'est-à-dire la possibilité que des crises

éclatent extrêmement rapidement sans que des signes avant-coureurs aient été perceptibles. Il suffit d'une bonne « cause » qui mobilise effectivement une population importante pour qu'en quelques jours seulement la crise apparaisse et se développe de façon importante.

On l'aura compris, ignorer internet aujourd'hui est non seulement une aberration commerciale, mais également un risque important pris au niveau de la communication. A l'inverse le développement d'une stratégie de communication pertinente vers les nouveaux médias et particulièrement le web dit « communautaire » peut se révéler extrêmement payant, non seulement au niveau de la prévention et de la gestion de crises, mais également dans le développement global de l'entreprise et de ses marques.

L'étude de l'environnement « internet » de l'entreprise et la surveillance de sujets sensibles émergents est désormais impératif.

Dans un premier temps, il est tout à fait possible et recommandé de faire cette veille soi-même afin d'identifier les communautés les plus actives et influentes. Ensuite, selon les risques identifiés et/ou la maturité de l'entreprise, il pourra être pertinent de faire appel à des prestataires extérieurs spécialisés.

---

## **BIBLIOGRAPHIE**

E. Bloch, Communication de crise et réseaux sociaux, Dunod, 2012

---

V. Ducret, Le Guide de l'influence, Eyrolles, 2010

---

T. Libaert, La Communication de crise (3<sup>ème</sup> édition), Dunod, 2010

---

M. Fanelli-Isla, Guide pratique des réseaux sociaux, Dunod, 2010

---

D. Heiderich, Rumeurs sur internet, Village Mondial, 2004

---

E. Tran Thanh Tam, L'entreprise anticrises, Les éditions de l'organisation, 1996

---

J. C. Levinson, Guerilla Marketing, Houghton Mifflin, 1984