



LES ÉLUS ET LA COMMUNICATION DE CRISE

ANTICIPER ET PREVENIR

Intervention de :

Marianne Robinot Cottet-dumoulin
Journaliste consultante

Organisation de la session :

Mathias Lavolé

Institut des Risques Majeurs de Grenoble
en partenariat avec l'Association des Maires et des
Présidents de Communauté de l'Ardèche

SOMMAIRE

I. APPROCHE PEDAGOGIQUE	2
1. OBJECTIFS	2
2. MODE OPERATOIRE	2
3. PRINCIPE PEDAGOGIQUE	2
II. COMMUNIQUER EN SITUATION DE CRISE.....	3
1. QUELQUES GRANDS PRINCIPES QUAND ON PARLE DE COMMUNICATION DE CRISE.....	3
2. LES REGLES DE BASE D'UNE COMMUNICATION DE CRISE REUSSIE ...	4
3. COMMUNIQUER DANS UN MONDE INCERTAIN.....	4
4. METHODE POUR CONSTRUIRE SA COMMUNICATION DE CRISE.....	5
5. DETERMINER ET HIERARCHISER LES ACTEURS ET LES PUBLICS	5
6. PREPARER LES QUESTIONS DES DIFFÉRENTS PUBLICS	6
7. PRÉVOIR UN EVENTUEL MESSAGE D'ATTENTE	6
8. PRÉVOIR UN EVENTUEL PORTE PAROLE	7
9. ADAPTER LA TONNALITÉ A LA SITUATION	7
III. USAGE DES RESEAUX SOCIAUX.....	8
IV. BOITE A OUTILS.....	10
1. LA DECLARATION	10
2. L'INTERVIEW EN DIRECT	12
3. L'INTERVIEW ENREGISTREE	15
V. POUR EN SAVOIR PLUS.....	17

I. APPROCHE PEDAGOGIQUE

1. OBJECTIFS

Donner aux participants les règles et techniques élémentaires pour être plus efficaces et plus convaincants dans leurs futures interventions médiatiques et les amener, par un entraînement intensif, à optimiser leur prestation.

2. MODE OPERATOIRE

Préalablement aux trainings, qui constituent l'essentiel de la formation, je propose une méthode immédiatement applicable au cours d'exercices filmés, simulés dans les conditions du réel. Ces exercices, effectués devant la caméra restituent les situations où il faut agir, face à différents types de médias, sous des formes et des formats divers. Chaque exercice suit le schéma suivant :

- Préparation ;
- Enregistrement ;
- Relecture et correction (organisation du contenu et du temps) ;
- Renouvellement de l'exercice.

3. PRINCIPE PEDAGOGIQUE

La répétition des exercices et leur correction permettent de progresser tant sur le fond (pertinence et impact du message, structure du discours, maîtrise du temps) que sur la forme (corrections des défauts éventuels, points sur lesquels il faut s'améliorer, aptitudes personnelles à exploiter : aisance, rythme...).

II. COMMUNIQUER EN SITUATION DE CRISE

Régulièrement, la presse se fait l'écho d'une collectivité qui a vécu une situation de crise. Face aux catastrophes d'origines naturelles ou technologiques notamment, les maires et les élus sont régulièrement désarmés tant au niveau de l'organisation qu'au niveau de la communication.

La réalité des crises vécues montre que la communication reste un paramètre essentiel de la gestion d'un accident majeur.

Certains experts de la gestion de crise considèrent à juste titre que même si la résolution d'une crise ne doit en aucun cas être négligée, 80 % de sa gestion relèverait de la communication.

« La crise, c'est l'accumulation de fragilités plus l'ignorance »

→ Plongée dans l'incertitude → Effet de sidération.

1. QUELQUES GRANDS PRINCIPES QUAND ON PARLE DE COMMUNICATION DE CRISE

- Une bonne communication de crise ne garantit pas que tout se passera bien ;
- En revanche, une mauvaise communication garantit que tout se passera mal ;
- 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 ;
- Ne pas communiquer envoie un message clair extrêmement négatif. Il faut toujours éviter le silence ou le lapidaire «sans commentaire».

2. LES REGLES DE BASE D'UNE COMMUNICATION DE CRISE REUSSIE

- 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.

3. COMMUNIQUER DANS UN MONDE INCERTAIN

- Appliquer les principes de la communication de crise ;
- Être modeste ;
- Déterminer le calendrier, devancer les événements ;
- Fixer un objectif à toute communication ;
- Prendre en compte tous les publics ;
- La communication interne est à prioriser ;
- Être cohérent entre les différentes communications ;
- Faire preuve de respect et d'intégrité ;
- Se préparer et s'entraîner.

LES MESSAGES D'AVERTISSEMENT = PARTIE INTÉGRANTE DE LA COM DE CRISE

4. METHODE POUR CONSTRUIRE SA COMMUNICATION DE CRISE

- Evaluer la situation et anticiper les éventuels problèmes ;
- Diagnostic initial ;
- Réfléchir aux scénarii :
 - o Scénario 1 : Le pire scénario ;
 - o Scénario 2 : Médian scénario ;
 - o Scénario 3 : Du mieux.

5. DETERMINER ET HIERARCHISER LES ACTEURS ET LES PUBLICS

Cartographier les acteurs internes/externes qui ont un impact sur la crise et qui sont impactés, du plus proche au plus lointain pour définir vers qui communiquer en priorité.

Fixer les objectifs de communication :

- Quoi ? Qui ? (publics) et Comment?
- Alerter, Informer, Mobiliser, Rassurer, Protéger, Contingenter, Coopérer ;
- Et les acteurs par ricochet (justice, etc...).

Elaborer la stratégie et définir la posture :

Reconnaissance, projet latéral, refus, ...

6. PREPARER LES QUESTIONS DES DIFFÉRENTS PUBLICS

Questions et Réponses :

- Que s'est-il passé ? ;
- Qui est concerné (bilan-zone = pensez aux chiffres) ? ;
- Pourquoi ça s'est passé ? ;
- Y avait-il un moyen d'éviter cette situation ? ;
- Est-ce de votre faute ? ;
- Si non, comment savez-vous que ce n'est pas votre faute ? ;
- Qu'avez-vous fait ? Qu'allez-vous faire ? ;
- Comment maîtrisez-vous la situation ? ;
- Quelles sont les consignes ? ;
- Combien de temps ? ;
- Quels sont les risques maintenant ? ;
- Dédommagements...

7. PRÉVOIR UN EVENTUEL MESSAGE D'ATTENTE

- Des premiers éléments de réponse (crise type accident/sanitaire) ;
- De la considération pour les victimes ;
- Les premiers faits vérifiés ;
- Les premières mesures d'urgence prises ;
- La mobilisation des services spécifiques ;
- Les remerciements pour les services publics intervenus ;
- Les mesures existantes prévues les mesures et vos mesures de prévention ;
- L'enquête interne initiée ;
- La collaboration à l'enquête externe ;
- L'engagement à tenir informer l'opinion publique.

8. PRÉVOIR UN EVENTUEL PORTE PAROLE

- A la hauteur de l'évènement ;
- Légitime et crédible = proximité et compétence ;
- Fusée à étage ;
- Préparer (média training) ;
- Lieu de la prise de parole (à mettre en scène).

9. ADAPTER LA TONNALITÉ A LA SITUATION

- Humanité, émotion, sobriété en cas d'accident ;
- Fermeté en cas de violences ou d'agressions ;
- Maîtrise des messages et des chiffres clés.

III. USAGE DES RESEAUX SOCIAUX

Les réseaux sociaux jouent aujourd'hui un rôle important dans la vie quotidienne des citoyens et des gouvernements.

Impact des réseaux sociaux dans la gestion de l'urgence de plus en plus important.

Utilisation de personnes ressources pour échanger de l'information avec le public en cas d'urgence.

Deux catégories :

1. Usage passif pour diffuser des informations et recevoir le retour d'utilisateurs.
2. Un usage « systématique » pour piloter la communication d'urgence, les alertes et les requêtes des victimes, pour suivre l'avancée des activités et afin d'évaluer les dommages.

Les réseaux sociaux sont l'archétype de l'instantanéité. Dès qu'un événement se produit, des images sont postées et les discussions commencent (ex : accident de train de Brétigny-sur-Orge en 2013).

Les autorités en charge de la gestion des urgences peuvent bénéficier de cette réactivité : d'un côté pour avoir rapidement des données factuelles sur la situation et d'autre part diffuser des conseils ou des ordres à un grand nombre de personnes, par exemple de se confiner lors du passage d'un nuage.

Quand une autorité décide de créer un compte Twitter, cela l'engage à être réactive quand une situation d'urgence se présente, pour fournir des données factuelles, des commentaires sur ce qui se passe, sur les ressources engagées mais aussi pour combattre les rumeurs et les fausses informations.

Les rumeurs émergent généralement de la crainte et de l'anxiété du public. En fournissant de l'information factuelle pour réduire les incertitudes et rassurer la population, les autorités peuvent réduire les rumeurs dès qu'elles apparaissent.

De plus en plus d'autorités locales investissent dans les réseaux sociaux et les utilisent pour diffuser de l'information auprès du public pour la prévention et l'alerte.

Pour gérer les interactions avec les réseaux sociaux, de nombreuses organisations d'urgence ont mis en place des équipes dédiées, souvent délocalisées : les VOST. Ces volontaires connaissent très bien le fonctionnement des réseaux sociaux et jouent le rôle d'agents de surveillance quand un événement se produit.

ATTENTION AU BAD BUZZ !

Déterminez quel est le meilleur moment pour réagir.

C'est la grande question quand on parle de gestion de crise : à quel moment agir, et à quel moment se taire ? Il existe un 'bon moment' pour intercepter un Bad Buzz, mais il faut prendre garde à ne pas donner trop d'importance à un signal faible : cela peut également attirer l'attention du public sur un élément qui serait autrement passé inaperçu dans la masse de messages publiés chaque jour sur le web et les réseaux sociaux.

D'autre part, garder le silence n'est pas une position viable dans le long terme en cas de crise réelle. Si l'on attend trop, il sera également plus difficile de reprendre le contrôle de la discussion et de faire passer un message clair à une majorité de l'audience. C'est pourquoi il ne faut en aucun cas se laisser paralyser par l'idée de s'exposer des communautés d'internautes.

IV. BOITE A OUTILS

METHODOLOGIE

1. LA DECLARATION

1min30 à 2 minutes

Deux situations :

- Actualité brûlante ou un média audiovisuel vous sollicite donner vos premières impressions ;
- Confrontation à une situation de crise. Sollicitation par de nombreux journalistes. Réunion pour une courte information. Dans ce cas précisément, vous ne répondez pas aux questions des journalistes (précision à donner).

OBJECTIF : ETRE BREF, CONCIS DONC ALLER A L'ESSENTIEL POUR PLUS DE PERTINENCE AU BENEFICE DE CEUX QUI VOUS ECOUTENT.

PREPARATION

1. DECIDER de ce que l'on veut dire :

- Rassembler les idées sur le sujet ;
- Retenir une seule idée (trop ne sont pas retenues) : la plus forte, celle qui fédère, penser à un titre de journal.
- Faire passer une **idée forte**.

2. DECIDER de qui vous voulez convaincre :

- Publics cibles ;
- Pas le journaliste qui vous intéresse / lecteur / auditeur / téléspectateur ;
- Adapter le message à la **cible**.

3. DECIDER de la forme :

- Choisir l'attitude à adopter en adéquation avec le message ;
- C'est l'image qui restera dans l'esprit du public (cadre / tenue vestimentaire / décor ;
- Situation de crise ou douloureuse adopter une posture emphatique. Faire preuve de compassion ;
- **Imager le propos !**
 - Forme la plus simple/ Personne en face pour vous contredire ;
 - Aller tout de suite à l'essentiel, ne pas répéter l'information du journaliste.

2. L'INTERVIEW EN DIRECT

S'exprimer de façon vivante, concise sans se laisser dominer par le journaliste.
C'est un exercice sans filet donc bien réfléchir pour éviter les maladresses.

OBJECTIF : AFFIRMER SON MESSAGE

PREPARATION

1. LE MESSAGE

- DECIDER de ce que l'on veut dire ;
- LISTER les idées sur le sujet ;
- DEGAGER l'idée maîtresse ;
- TROUVER des formules percutantes.

2. LES POSSIBLES QUESTIONS

- Délicates ;
- Périphériques et dans l'actualité ;
- Préparation pour y répondre : éléments de langage ;
- Argumentation d'un autre interlocuteur.

3. NE PAS OUBLIER

- La cible à convaincre (pas le journaliste) ;
- L'attitude à adopter.

REGLES D'INTERVENTION

DANS TOUS LES CAS :

- NE JAMAIS REpondre A CHAUD ;
- UTILISER UN AIDE MEMOIRE DISCRET (bristol A5) ;
- ALLER DIRECTEMENT À L'ESSENTIEL.

DELIVRER D'EMBLEE L'IDEE FORTE / UNE OPPORTUNITE :

Ex : « je vais répondre à votre question, mais je tiens avant toute chose à vous dire ceci... ».

ETRE REACTIF :

- Commencer toujours par les points positifs et poursuivez en disant « même si... » ;
- Une question vous désarçonne : marquez un bref silence pour réfléchir cela montre l'attention que vous lui portez ;
- Si le journaliste vous interrompt, laissez le faire dans un premier temps. Terminez ensuite votre réponse à la première question (frustration de l'auditeur sans ça) ;
- Ne pas laisser passer une contre vérité. Si le journaliste donne des informations erronées, reprenez-le ;
- Si vous ne pouvez pas répondre à une question, avouez le franchement et expliquez pourquoi plutôt que de noyer le poisson ;
- Soyez toujours concret. Surface se traduit en terrain de foot plus parlant que des hectares... ;
- Faites des réponses courtes, structurées. Ne pas chercher à meubler.

PENDANT L'INTERVIEW

SOYEZ NATUREL

Corps en position confortable, la respiration sera meilleure ;

Debout : les pieds bien campés sur le sol ;

Assis : le dos calé au fond du siège.

PENSEZ A L'IMAGE

TV : attention petits carreaux (effet cross-color) et reflets sur les verres de lunettes ;

Tenez le buste en avant et ouvert.

ATTENTION A LA GESTUELLE (TV l'amplifie)

Soyez plus économe de vos mouvements (large/serré/moyen).

REGARDEZ LE JOURNALISTE

Jamais la caméra.

EVITEZ LA LANGUE DE BOIS

3. L'INTERVIEW ENREGISTREE

La difficulté dans cette configuration, c'est que le journaliste ne veut retenir qu'une phrase ou deux pour illustrer un sujet et où vous ne serez pas le seul protagoniste.

Vous ne saurez pas à l'avance où vous vous situerez dans ce puzzle.

Dans un sujet de JT d'1min30 :

Lancement : 20 secondes

Com1: 10 secondes

Extrait ITV 1 : 20 secondes

Com2 : 10 secondes

Extrait ITV 2 : 20 secondes

Conclusion

Au final 20 secondes seront retenues mais l'interview durera 5 à 6 minutes. Le journaliste exploite dans ses commentaires ce que vous avez dit pendant les 5 minutes.

PREPARATION

1. DECIDER A L'AVANCE DU SEUL MESSAGE À LAISSER

2. ENTRAINEZ-VOUS À LE DECLINER SOUS DES FORMES VARIEES

Dire la même chose mais autrement.

REGLES D'INTERVENTION

EVITER QUE LE MESSAGE NE PASSE À LA TRAPPE OU NE SOIT DEFORME :

→ FORMULER LE MESSAGE dans chacune des réponses

- o Pour ne pas se faire piéger, il ne faut ne prononcer que des phrases qui puissent être comprises dans leur intégralité ;
- o PAS DE SUPERFLU.

→ LES QUESTIONS DU JOURNALISTE sont supprimées au montage

Vos réponses doivent être courtes mais constituer des phrases entières et significatives une fois sortie de leur contexte. Il faut que l'on comprenne de quoi l'on parle...

→ IL FAUT REPENDRE A CHAQUE QUESTION DU JOURNALISTE COMME SI C'ETAIT LA SEULE

→ AYEZ LE SENS DE LA FORMULE

→ SI UNE REPONSE NE VOUS SATISFAIT PAS, demandez à la refaire

V. POUR EN SAVOIR PLUS...

1. CANCEL, Jean-François, LALOUX, Christophe, *Communication de crise et collectivités territoriales. Anticiper, comprendre, gérer, Dossier d'experts*, Voiron, Territorial éditions, 2013, 97p.
2. COHEN-BACRIE, Bruno, *La communication publique territoriale, Procédures cibles et objectifs, Dossier d'experts*, Voiron, Editions de la lettre du cadre Territorial, 2008, 129p.
3. DUPLAN, Charly, *La communication des maires sur les risques majeurs et en période de crise, Saisir des opportunités au-delà des contraintes, Mémoire de master d'information et de communication*, sous la direction de - K. Berthelot-Guiet et professionnelle de L. Vibert, Paris, Université Paris-Sorbonne, CELSA, 2015, 78p.
4. LIBAERT, Thierry, *La communication de crise*, 3e édition, Paris, Dunod, 2010, 116p.
5. PÉLISSON, Éric, *La communication de crise des institutions*, Magasine de la communication de crise et sensible, 2005, p.4-8.