

## *La communication de crise, une assurance sur la réputation de l'entreprise*

**Michel-Hubert JAMARD**  
Conseil en Communication\*

Accident, mouvement social, crise financière, fait d'actualité, action de groupe... de multiples raisons plus ou moins graves sont susceptibles d'engendrer une couverture médiatique négative pour une entreprise quelles que soient son activité, sa taille, sa localisation, sa notoriété.

Le risque est rendu d'autant plus élevé que les technologies numériques et les nouveaux médias font de chaque possesseur de smartphone un reporter de terrain capable, à travers les réseaux sociaux, de donner un retentissement national voire international à un événement qui, en d'autres temps, serait resté ignoré ou, au pire, confiné à un périmètre local. Une raison supplémentaire pour ne pas réduire la communication de crise à la seule capacité de s'exprimer face aux médias. Pour cruciale qu'elle soit, cette question ne constitue, en fait, que l'ultime étape d'un travail de fond qui confèrera à la prise de parole toute son efficacité.

### **Risques concrets, risques virtuels**

Les journalistes, en particulier ceux des chaînes d'information continue, travaillant dans l'urgence en matière de communication de crise, le premier défi à relever est celui du temps. Pour se mettre au diapason des médias dès qu'une crise survient, l'anticipation des risques susceptibles de susciter leur intérêt est un facteur clé. Si, dans la majorité des cas, les entreprises savent identifier les risques inhérents à leur activité (accident industriel, crise sociale, litige commercial, etc.), il n'en va pas de même quand il s'agit des risques de nature plus virtuelle. C'est le cas de ce que l'on peut nommer le « risque de contagion » illustré récemment par l'affaire du logiciel truqué de Volkswagen qui a entraîné des conséquences dommageables pour l'ensemble des constructeurs européens.

Les entreprises de dimension plus modeste sont tout autant concernées par le phénomène. En témoigne le scandale des lasagnes à la viande de cheval vendue pour du bœuf par la PME Spanghero qui, là encore, a jeté l'opprobre sur toute une filière.

Le télescopage avec l'actualité représente une autre forme de risque à considérer. Le cas de Maryflo en apporte l'exemple. Il aura fallu que la centaine d'ouvrières de cette petite entreprise bretonne de confection se mette à défiler dans les rues de Rennes pour protester contre les brimades de leur contremaître au moment de la parution d'un best seller sur le harcèlement au travail pour que toute la presse, jusqu'au Guardian et au Wall Street Journal, s'empare du sujet. Le fait que l'histoire remonte à près de vingt ans, c'est à dire avant que six mille tweets ne se propagent à chaque seconde sur internet, ne rend cette affaire que plus éloquente.

Dans un registre proche, la publication régulière d'études alarmantes constitue une menace permanente pour les entreprises, y compris celles exerçant sur des marchés a priori anodins : qui se serait méfié d'un crayon de couleur avant que le magazine de l'UFC, Que Choisir ? ne dénonce la présence de perturbateurs endocriniens, de composés cancérigènes, toxiques ou allergisants dans des fournitures scolaires couramment trouvées dans le cartable des écoliers ? Il n'empêche que l'information a fait les choux gras des plus grands journaux et de toutes les chaînes de télévision qui n'ont pas hésité à citer les marques en cause. Monnaie courante, pareils exemples démontrent clairement la nécessité pour une entreprise soucieuse d'élaborer des stratégies de communication de crise efficaces d'étendre la cartographie des risques qu'elle encourt au delà des frontières traditionnelles d'un tel exercice. Pour mener cette tâche à bien, l'appel à une expertise extérieure s'avère souvent utile.

### **Une approche transversale**

Cartographie des risques mais aussi cartographie des parties-prenantes. Autorités, administrations, élus, clients, sous-traitants, syndicats, salariés... A part la presse et parfois même avant elle, il convient de savoir à qui s'adresser, en quels termes et dans quel ordre selon la nature de la crise. Au sein de l'entreprise ce travail requiert une approche transversale qui dépasse la communication, la crise pouvant potentiellement provenir ou appeler à la mobilisation de toutes les fonctions : finance, ressources humaines, qualité, commercial, etc. Le juridique bien entendu, rares étant les crises de quelque importance à ne pas comporter un volet judiciaire.

La détection des signaux faibles, le retour d'expérience issu de l'observation du comportement des entreprises en crise, la mise en place d'une veille des médias et des réseaux sociaux, une organisation logistique (salle de crise, argumentaires, fichier presse, annuaire des parties-prenantes, etc.) sont autant d'autres éléments à inscrire sur la check-list des actions et outils de préparation à une communication de crise.

## **Le poids des mots**

Faire entendre sa voix parmi un concert d'intervenants, d'autant plus nombreux et influents que le sujet est sensible, n'est pas une mince affaire surtout quand certains d'entre eux, en particulier les ONG, jouissent auprès de la presse et de l'opinion d'un crédit bien supérieur à celui des entreprises. D'où le besoin de maîtriser les techniques propres à chaque canal de communication, à commencer par les réseaux sociaux (utiliser Twitter ne consiste pas à tronçonner un communiqué de presse en plusieurs parties pour satisfaire à la limite de 140 signes et espaces par message !). En tout état de cause, qu'elle soit écrite ou orale, l'expression doit se faire rapidement afin de donner le « la » pour ne pas laisser la primeur à une information erronée voire hostile. La capacité à réagir vite et au mieux est déterminante dans une crise médiatique. Ce qui signifie qu'en cas de crise évolutive, il n'est pas possible d'attendre de tout savoir avant de communiquer. Pour autant, la communication doit strictement se limiter aux faits avérés pour éviter de se mettre dans la position désastreuse de devoir démentir une information préalablement donnée.

S'agissant du langage, il sera précis (où, quand, quoi, comment), pédagogique et compréhensible par tous (bannir les sigles maison, les termes trop techniques) engagé et dynamique (une formule telle que : « nous mettons tout en œuvre pour... » est autrement rassurante que : « nous nous efforçons à... »).

Dans bien des circonstances, l'entreprise aura à s'exprimer par la voix d'un ou plusieurs porte-paroles en fonction du sujet. Un rôle qui ne s'improvise pas car celui ou celle qui le tient jouit, de fait, d'une délégation de pouvoir médiatique qui, pour n'avoir pas de caractère légal engage bel et bien son employeur face au public. Aussi, est-il primordial que tout porte-parole potentiel soit préalablement identifié et régulièrement entraîné. Dans le cas d'un groupe, la sélection de porte-paroles s'étendra aux sites industriels, là où les journalistes se précipiteront en cas d'accident.

## **Dimension judiciaire**

Très courante, la dimension judiciaire d'une crise devient systématique dans les cas où l'on déplore des victimes ou une atteinte à l'environnement. Avec la loi Hamon instituant l'action de groupe dans le domaine de la consommation, l'aspect juridique peut même devenir le facteur d'une crise. C'est pourquoi, l'implication d'un avocat est recommandée dès la phase d'anticipation afin de valider, sous l'angle juridique, les documents et argumentaires préparés.

De même, dans la crise, son aval sur les éléments de langage sera précieux : selon la formule consacrée, tout ce qui sera écrit et déclaré pourra être retenu contre l'entreprise émettrice. Dans les situations engendrant une large couverture médiatique, la présence d'un avocat dans la cellule de crise ou au moins maintenu en liaison permanente avec ses membres sera à considérer. Lorsqu'il s'agit d'évoquer des sujets purement juridiques, l'avocat peut aussi être amené à faire office de porte-parole de l'entreprise dont il défend les intérêts.

On le voit, la communication de crise met en œuvre de nombreux moyens et intervenants. La maîtrise revient à souscrire une assurance sur l'actif intangible mais si précieux que constitue la réputation d'une entreprise. Dans certaines circonstances ce peut être une assurance vie.

\* Michel-Hubert JAMARD a débuté sa carrière comme journaliste avant de diriger les Départements Communications de grandes multinationales telles qu'Alcatel Alsthom, Veolia Water Systems et AREVA. Il a également occupé les fonctions de Senior Consultant en Communication Institutionnelle au sein de l'agence internationale Burson-Marsteller.

Il assiste aujourd'hui les entreprises dans l'élaboration de leur stratégie globale de communication, la communication éditoriale et la communication de crise.

En tant que conférencier sur le thème de la communication de crise, Michel-Hubert JAMARD est notamment intervenu à la Délégation à l'Information et la communication de la Défense nationale (DICOD) et à l'École de la Magistrature. Il a été, pendant de nombreuses années, chargé de cours à Sciences Po formation continue et à l'institut de Formation à la Médiation et à la Négociation (IFOMENE).

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, notamment *Les Conseils de l'ombre* (Bruno Leprince, 2002), *La Troisième révolution énergétique*, en collaboration (Plon 2008) et *Les influents* (Create Space, Amazon 2016).

Michel-H. Jamard  
Senior Consultant communication  
euro2C  
122, rue de Provence  
75008 Paris  
0607554776  
[mhjamard@outlook.com](mailto:mhjamard@outlook.com)