

La communication dans la gestion de crise

Soumana KONÉ

Enseignant-chercheur de techniques d'expression et de communication (TEC)

Institut Universitaire de Gestion (IUG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako - Mali

Tél. : 78 76 62 32 / 65 11 25 64

vanazou@gmail.com

Résumé

La communication peut prendre un sens spécifique, au-delà d'une définition générale, en fonction de ses environs d'intervention, à l'instar d'un caméléon. Généralement, elle se définit par un processus interactif et dynamique d'émission et de réception de message ou être reçu et revoir, voire aller à autrui. Spécifiquement, elle peut accompagner n'importe quoi pour un objectif recherché quelconque : à un moment de tranquillité, elle peut booster les réussites ou succès et à une période de trouble, elle peut aussi devenir un anticorps ou système de défense salutaire. La crise peut aussi se définir et s'expliquer par l'élément auquel elle est la résultante ou le domaine auquel elle se manifeste. De l'échelle humaine individuelle aux organisations (voire planétaire), elle peut s'expliquer différemment. Communément, une crise est un moment ou une situation qui n'est pas normale dans la progression ou l'avancée des réalités, des idées, de la tournure des faits. Elle dénote, en général, ce qui est négatif. Négative, cependant, elle peut aussi être une occasion ou opportunité à saisir d'où une part de positivité. D'ailleurs, les deux idéogrammes, en chinois, pour dire « crise » renvoient à « danger et opportunité ». De ce fait, communication de crise est une communication au service de la bonne gestion d'une crise. A travers son mode d'emploi, nous montrons, dans cet article, la place que la communication peut jouer dans la bonne gestion d'une crise. A la question : La communication joue-t-elle un rôle dans la gestion de crise ? c'est à travers une approche théorique et empirique que nous avons apporté les éléments de réponse à la question de recherche, en se focalisant sur l'usage que nous pouvons en faire.

Mots-clés : Communication ; Crise ; Gestion

Communication in crisis management

abstract

Communication can take on a specific meaning, beyond a general definition, depending on its surroundings of intervention, like a chameleon. Generally, it is defined by an interactive and dynamic process of sending and receiving messages or being received and seeing again, or even going to others. Specifically, it can accompany anything for any desired purpose: in a moment of tranquility, it can boost success or success and in a time of trouble, it can also become a beneficial antibody or defense system. The crisis can also be defined and explained by the element to which it is the result or the domain in which it manifests itself. From the individual human scale to organizations (even planetary), it can be explained differently. Commonly,

a crisis is a moment or a situation that is not normal in the progression or advancement of realities, ideas, the turn of events. It denotes, in general, what is negative. Negative, however, it can also be an occasion or opportunity to be seized, hence a part of positivity. Moreover, the two ideograms, in Chinese, to say “crisis” refer to “danger and opportunity”. As a result, crisis communication is communication at the service of the good management of a crisis. Through its instructions, we show, in this article, the place that communication can play in the good management of a crisis. To the question: Does communication play a role in crisis management ? it is through a theoretical and empirical approach that we have provided the answers to the research question, focusing on the use that we can make of it.

Keywords: Communication ; Crisis ; Management

Introduction

Une crise, en général, est une situation anormale qui met en danger toute stabilité. Ainsi une pléthore de synonymie se laisse-t-elle voir : perturbation, dérangement, désorganisation, chambardement, bouleversement, remue-ménage, confusion, pagaille, désordre, dérèglement, trouble, tumulte, désarroi, embarras, émoi, inquiétude, émotion, affolement, effervescence, agitation, gêne, pénurie, marasme, récession, conflit, traumatisme, tension, ennui, désastre, calamité, catastrophe, fléau, malheur, accident, terrorisme, défaite, faillite, drame, tragédie, désolation, dévastation, dommage, ébranlement, choc, inquiétude, insurrection, transformation, transition, correction, mort. Ce ne sont que quelques circonstances de crise parmi tant d'autres.

Dans un tel cas, en l'occurrence, les crises de catastrophes naturelles ou multidimensionnelles, le manque de rapidité, d'efficacité, ou de cohérence d'action de communication et d'information ne peut qu'aggraver la crise d'où l'importance d'une bonne communication en période de crise, afin de prévenir, faire comprendre et agir sur la trajectoire de la crise.

La gestion de l'anormale par la communication n'est pas seulement l'apanage des organisations à risque, elle peut être utilisée par tout organisme sujet à la crise. De ce fait, les capacités de gestion ou de réaction de l'organisme en question sont mises à l'épreuve ; De surcroît, au cas où, les projecteurs des regards s'y mêlent (qu'ils soient environnementaux, médiatiques ou autres) d'où l'apport inestimable de la communication. Dans la gestion d'une crise, la communication est un élément de gestion parmi tant d'autres ; quoi qu'elle puisse représenter une part importante, tout n'est pas communication. Les autres éléments constitutifs de gestion pure, en fonction de la nature de la crise, ne doivent pas être négligés (ce qui ne fait pas l'objet de cet article)

Il s'agit, dans cet article, de montrer la place que la communication peut jouer dans la bonne gestion d'une crise. Il est question de connaître, en effet, la place réservée à la communication dans la gestion de crise. En d'autres termes, la gestion de crise se sert-elle de la communication ? C'est cette interrogation qui nous permet de formuler notre question de recherche : La communication joue-t-elle un rôle dans la gestion de crise ? L'hypothèse de recherche est qu'une bonne gestion de crise ne peut pas négliger la communication. L'objectif recherché est de faire voir la place que la communication occupe dans la gestion de crise. De ce fait, le résultat attendu serait de comprendre le rôle joué par la communication, à travers son emploi dans la gestion de crise. Afin d'invalider ou de valider l'hypothèse de recherche, c'est à travers une approche théorique et empirique que nous apporterons les éléments de réponse à la question de recherche, en élucidant la problématique.

La monture de l'article passe par l'introduction, le développement articulé qui abordera le mode d'emploi de la communication de crise à travers les phases, le cadre stratégique, le plan d'actions ou la procédure de communication et l'évaluation, avant de se terminer par la conclusion générale.

Développement articulé

Le mode d'emploi de la communication peut être un indicateur pour comprendre l'apport de la communication dans la gestion de gestion, en termes de prévenir, de faire comprendre ou d'atténuer la crise. Selon le guide en communication de crise (2007, P. 8)¹ « *Le principal objectif de la communication de crise dans une situation d'urgence est d'une part d'avertir et de rassurer (éviter la panique) la population et d'autre part, d'informer la population de la situation et de son déroulement, ainsi que des mesures prises par les autorités et des recommandations faites à la population pour que celle-ci puisse remplir son rôle de premier acteur en matière de sécurité. Le groupe cible est composé aussi bien des victimes (potentielles ou non) ainsi que de leur environnement que du grand public, éventuellement même la population dans les pays voisins* ».

Faut-il qu'il y ait une crise pour parler de la communication de crise et de son déploiement. La reconnaissance d'une crise et son acception sont des conditions préalables à l'usage de la communication. Nuer la nature de crise à une situation donne peu de place à l'emploi de communication, comme outil de gestion. De façon générale, une crise peut être identifiée à travers ses différentes phases, en termes d'amorce, d'exposition et de chute : Qui dit l'amorce, dit la phase préliminaire de la crise c'est-à-dire les signes annonciateurs ; l'exposition concerne la phase aiguë, souvent courte, ou la phase chronique, très souvent longue ; quant à la chute, il s'agit de la cicatrisation de la crise. L'avènement d'une crise à travers ses phases indiquées et une prise de conscience claire de son acceptation ne constituent pas une fin en soi ; Il semble qu'une autre paire de manches existe, à savoir : l'utilisation des compétences ayant des savoir-faire en communication de crise, et de préférence non pas en communication tout court.

A ce niveau, le pourquoi de la communication au tour de la crise va de soi ; De tout évidence, en général, il peut s'agir de laisser voir la prise de conscience de la crise en accordant de l'intérêt aux concernés et à leurs aspirations ou de confirmer que l'on s'occupe de la crise, pour mieux la gérer par la communication, mais également de démontrer sa pro-réactivité en informant sur la crise par des messages.

Selon le guide en communication de crise (2007, P. 7) de la direction générale du centre de crise de la Belgique, elle s'explique comme suit :

La communication de crise au sens large consiste donc essentiellement à :

- Avertir la population ;
- Informer les victimes et les familles des victimes ;
- Informer la population concernée des mesures de protection à prendre ;
- Informer la population concernée des mesures prises par les autorités ;
- Informer le public, ce qui se reflète concrètement dans :
 - Les questions téléphoniques de la presse ;
 - Les questions téléphoniques de la population ;
 - La presse qui se rend sur place ;
 - Les curieux qui se rendent sur place.

Pour s'y prendre, il peut s'agir de mener des activités de communication de prévention en phase préliminaire de crise, des activités d'information de faire comprendre en phase aiguë et chronique, et des activités d'infocom de rétablissement de la normale en phase de cicatrisation.

Le déploiement de la communication de crise passe par la maîtrise des plans d'action à travers les phases classiques en la matière. En général, selon les professionnels et théoriciens (notamment Thierry LIBAERT) de la communication de crise, il existe trois grandes phases, dans l'organisation de la communication de crise, à savoir avant, pendant et après la crise.

¹ Direction générale du centre de Crise, Un guide en communication de crise, Plan mono-disciplinaire d'intervention pour l'information de la population, Belgique. 2007.

Avant la crise, on s'occupe de l'organisation matérielle et communicationnelle. L'organisation matérielle consiste à :

- dresser le listing de toutes les crises potentielles, pouvant vous toucher : prendre conscience de la possibilité d'une crise, en indiquant le niveau de fréquence et de gravité (se focaliser sur une quinzaine de grands scénarios),
- faire des simulations : renforcer votre capacité de pro-réactivité, en ayant des informations voire une base de données sur votre capacité de répondre aux scénarios,
- mettre en place une cellule de veille de crise : composée de chef (niveau stratégique), d'experts (opérationnel) et de communicants (fonctionnel : faire remonter les attentes et après traitement, les traduire en langage médiatique ou transmissible) ; Une quinzaine de personnes au plus ou plus ou moins, en fonction de l'organisation,
- et désigner un porte-parole : si possible, éviter le communicateur habituel qui peut avoir des suspicions de manipulation ou de propagande, mais aussi le plus haut hiérarchique, dès le début de la crise, en le gardant en réserve.

En ce qui concerne l'organisation de la communication, avant la crise, elle consiste à :

- construire un capital d'image : se faire une image positive, à travers déjà une stratégie de communication permanente,
- organiser un relationnel de crise : lier des relations avec les interlocuteurs puissants ou marginaux, soient-ils, sans avoir un retour direct sur investissement (on ne prend pas contact que quand on a des besoins) ; ils peuvent être utiles en cas de crise, sans suspicion,
- préparer des messages par cas types : a priori, produire, à tête reposée ou à froid, des messages pré-faits, en fonction des scénarios, en faisant des fiches, en base de données, des documents de communication à compléter ou ajuster au cas échéant,
- et prévoir utiliser des alliés : le pourcentage de méfiance étant de plus en plus élevé par rapport à l'intéressé en crise, il est stratégique de faire intervenir à sa place, pour transmettre le message, un allié crédible et apparemment neutre.

Pendant la crise, les habiletés d'un bon communicateur de crise consistent à :

- Être le premier à communiquer : la rapidité laisse voir la proactivité et la crédibilité ; aussi être toujours disponible à répondre aux attentes. Il y a un risque de ne pas vous prendre au sérieux ou ne pas vous croire si vous tardez à communiquer.
- Être transparent : s'expliquer, sans forcément faire un grand déballage, tout en restant à l'écoute et dans la compréhension, pour éviter l'aggravation de la crise par défaut d'information. Utiliser certains moyens qui laissent voir la transparence : numéro vert, être sur place, porte ouverte, informer par preuve...
- Être responsable : prendre toutes ses responsabilités et les assumer par les dires et les faits, compromettant soient-ils ; ce qui peut avoir un effet d'atténuation.
- Être présent : savoir occuper l'espace communicationnel ou médiatique par soi-même (ses propres moyens) et/ou ses alliés ou autres sources impartiales.
- Être reçu à l'interne d'abord : les éléments internes pouvant être le meilleur vecteur à l'externe, il est mieux de s'adresser, avant tout, à l'interne, en l'informant au mieux.

Après la crise, un moment aussi délicat de rétablissement de la normale ou de cicatrisation, quoique la tempête étant déjà passée, néanmoins, il faut :

- Continuer la communication pour le retour à la normale, voire la réparation (pris en charge des victimes, dédommagement, ou autres).
- Continuer à être disponible pour la presse et la population (victimes et leurs proches ou autres).
- Revenir progressivement à la cellule de veille, en mettant fin administrativement et matériellement à l'équipe de communication de crise.

Le communicateur de crise, après la crise, doit jouer :

- du rétroviseur : quand on a le courage d'y penser encore, à froid, on peut voir autrement ce qui est fait,
- et de l'opportunité : construire un capital d'expérience, à partir du cas vécu, en tirant des leçons et des cas d'écoles, pour l'utiliser sous d'autres cieux, voire rebondir avec.

Ce sont les plans d'actions qui se déroulent pendant les phases indiquées ; ces actions ou activités de communication s'inscrivent toujours dans un cadre stratégique. La stratégie en communication de crise passe par **se poser des bonnes questions**, faire des choix de la **posture du message** et de **sa transmission**.

Se poser des bonnes questions sur la crise permettraient de trouver des éléments de réponse à des interrogations qui serviraient une évaluation de la situation mais aussi d'avoir l'amorce de solutions à certains aspects saillants de la crise. Ces questions peuvent être entre autres :

C'est quoi réellement le problème ? Chercher à avoir des éléments de réponse aux incertitudes, à l'origine ou mobile de la crise.

La crise est-elle déjà étouffée ou en couveuse ? Essayer de percevoir l'état évolutif de la crise permet d'envisager de quoi s'attendre et s'y préparer en conséquence.

Quel niveau d'urgence la crise a ? Avec un superlatif, une moyenne ou faiblesse, le degré d'urgence détermine la cadence, la promptitude ou la diligence des réponses.

Quelle responsabilité nous incombe ? Pour avoir le cœur net que vous êtes directement ou indirectement responsables, tout en identifiant une à une vos responsabilités directes ou indirectes.

Quels risques s'attire-t-on ? Connaître le niveau de risque (élevé, moyen ou bas) et sa nature (affecte notre fiabilité, notre devenir ou notre existence) détermine l'ampleur de la solution.

La crise est-elle médiatisée et à quel niveau ? Savoir contre-attaquer si l'affaire est déjà sur la place publique, en fonction des types de médias et leur importance. Savoir limiter l'audience, en fonction de la géographie médiatique (une information locale peut ne pas être diffusée au niveau global).

Qui sont nos protagonistes et nos partenaires ? Il s'agit d'identifier les antagonistes et les soutiens mais aussi leur degré de détermination.

Le choix de la posture du message est aussi déterminant stratégiquement. Il peut se porter sur les éléments suivants :

Le refus qui se fait de différentes manières : Le déni ou le démenti (une position défensive qui a intérêt que le dit soit conforme aux faits) ; La méconnaissance (être à défaut d'information ou de découvrir la chose avec le demandeur) ; Le Pointeur ailleurs (indiquer un autre responsable tout trouvé ou se décharger sur autrui) ; L'étouffeur (vouloir dissimuler, en niant, voire transformer le contenant avec le même contenu) ; Le mutisme (sur la défensive et en misant sur : ne pas servir d'amplificateur ou sur une autre circonstance).

La reconnaissance des faits en jouant l'endosseur (accepter d'être le responsable et d'être prêt à assumer sa responsabilité : Très difficile de le faire mais marche très souvent. Ne dit-on pas qu'une faute reconnue est à moitié pardonnée).

Le parallélisme c'est-à-dire faire le faux fuyant (vouloir détourner l'attention en communiquant sur autre chose).

Et l'offensive par la riposte (surtout en décrédibilisant l'adversaire).

Quant à la transmission du message, elle peut déterminer la réussite ou non de l'activité de communication. Votre manière de passer le message peut être de quelques natures :

L'information a minima, autrement dit, se limiter au minimal. Elle est employée surtout pour une crise à risque peu élevé et à un degré d'urgence bas ou dans un contexte où l'attention médiatique est ailleurs. Son emploi a comme points forts la clarté, l'immédiateté, la simplicité (Plus c'est simple, mieux c'est) et comme points faibles, au-delà de procurer un sentiment de frustration, ne résiste pas à l'épreuve de la ténacité et aussi du temps.

La retenue contrôlée qui consiste à distiller l'information par goutte-à-goutte, à travers une réserve maîtrisée et choisie. Elle est utilisée par la plupart des acteurs dans un contexte normal car donnant un temps de réflexion et de maîtrise. Ses avantages peuvent être l'intelligence (choisir par tact le message, le destinataire, le canal, le lieu, le moment...), la rentabilité (permet d'avoir une ascendance sur l'autre en ayant le pouvoir d'information) ou la force (créer un suspens pour en tirer profit). Ses inconvénients sont surtout l'effet contraire (les choses peuvent se retourner contre soi, de façon impardonnable) et l'indiscrétion (n'importe quelle fuite remettra le tout en cause).

La sincérité qui consiste à s'étaler carrément à cœur ouvert.

L'une des excellentes clefs, pour voir le sésame s'ouvrir, que seuls les courageux l'utilisent, à condition d'être sûr de soi et de miser sur le récepteur. Les faveurs d'une telle méthode de communication en période de crise peuvent être la franchise (faire montre de vérité, d'authenticité pour bénéficier de la sympathie) la confiance (cela peut vous créditer de la fiabilité et de la vraisemblance) et la solidarité (en suscitant de la redevabilité, il peut y avoir des lueurs d'entente ou de compréhension). Ses inconvénients peuvent être une démarche vaine (la sincérité en soi n'est pas une garantie) et une approche illusoire (invraisemblance ou le doute peut être de mise par recoupement de l'information par les amplificateurs ou les cibles finales).

La procédure de communication en situation d'urgence et de crise peut légèrement être différentes en fonction des cas posés. Selon la direction générale du centre de crise de la Belgique, le canevas de plan de communication en situation de crise ou d'urgence se présente de manière suivante (A adapter à n'importe quelle situation de crise) : Cela passe par déterminer les missions (ou objectifs), l'organisation (interne) de la communication, les groupes cibles, les actions et moyens de communication par groupe cible.

Les missions ou objectifs sont en fonction de bien avant l'amorce de la crise, pendant son exposition et après sa chute. Avant la crise, elles portent sur les risques auxquels la population peut être exposée, les mesures prises par les autorités pour limiter au maximum ces risques et les mesures que la population peut prendre aux cas échéants. Pendant la crise, il s'agit d'avertir la population concernée, d'informer la population concernée de l'évolution de la situation, d'informer la population concernée des mesures et recommandations prises par les autorités et d'informer la population en général (le public au sens large). Après la crise, c'est pour informer la population concernée des mesures pour le retour à une situation normale.

L'organisation (interne) de la communication passe par situer la responsabilité finale et ses rôles, déterminer les tâches du directeur de la communication (Dircom ou Dirinfo) et de ses collaborateurs, de déterminer la prise de parole et de définir les tâches du ou des communicateurs sur le terrain (Si terrain de crise, il y a). La responsabilité finale de l'information relève de la plus haute autorité hiérarchiquement (locale, régionale, nationale c'est-à-dire préfet, gouverneur, ministre, 1^{er} ministre ou président). Elle peut être amenée à diriger le comité de coordination, définir les décisions politiques et détenir le plus de pouvoir et d'autorité, à la fois d'un point de vue symbolique et politique, pour prendre la parole vis-à-vis de la presse et de la population. L'organisation de l'information relève du directeur de l'information (Dir-Info). On entend par-là la préparation, l'élaboration et la coordination de toutes les activités liées à la diffusion d'information. Il a comme tâches de faire partie du comité de coordination de la gestion de crise (Il y est en permanence et suit de près les événements qui s'y passent) ; de rassembler les faits, les adapte à chaque changement de situation, tient à jour les décisions qui sont prises, surtout, qui concernent les mesures à prendre, l'engagement de moyens ; de soumettre toujours l'information demandée par la presse et la population au comité de

coordination ; de veiller à ce que seule l'information approuvée par le comité de coordination soit diffusée ; d'assurer la coordination des actions de communication (communiqués de presse, conférence de presse, numéro vert, interview, site web,...) et de veiller à ce que les autres membres du comité de coordination restent attentifs à l'aspect information. Les collaborateurs du Dircom (ou les autres communicateurs) peuvent mener les tâches suivantes : Rédiger et envoyer les communiqués de presse ; Contacts avec la presse ; La création et la mise à jour d'un site web ; La tenue d'une « main courante » et la coordination avec le centre d'information pour la population concernée et les proches des victimes. Le rôle de porte-parole peut être assuré par un certain nombre d'intervenant : Le Dir-Info (ou fonctionnaire de l'information,...) est la personne de contact pour la presse, sauf si la hiérarchie s'adresse elle-même à la presse ou s'elle désigne quelqu'un d'autre comme porte-parole. Les diverses disciplines (Comité de coordination ou de gestion de crise) doivent connaître les lignes directrices en ce qui concerne les contacts avec la presse, la prise de parole et les messages clés. Si le terrain de la crise nécessite la présence du ou des communicateurs, cet agent de communication fait partie du poste de commandement opérationnel, sous la direction du directeur du poste de commandement des opérations. Il aura comme tâches de s'informer toujours sur l'évolution de la situation sur place, sur l'organisation du terrain d'intervention et la détermination des zones prévues ; d'assurer l'accueil de la presse qui se trouve sur place et d'accompagner la presse lors d'une (éventuelle) visite du site de la catastrophe (à définir en concertation avec le Dir CP, Dir-Info et le comité de coordination).

Les cibles de la communication de crise peuvent être, en général, la population concernée, la population en général, la presse et les proches des victimes. La population concernée est la population qui est directement et immédiatement liée à la situation d'urgence ou de crise car elle se trouve dans les environs. Il s'agit des personnes qui, lors d'une éventuelle évacuation, doivent être accueillies dans un centre d'accueil créé à cette occasion. La population en général, quel que soit l'endroit, qui n'est pas immédiatement concernée par la situation d'urgence mais qui peut être intéressée par l'information relative à la situation d'urgence. La presse est un groupe cible en soi, compte tenu de la « place » qu'elle occupe dans les situations de crise ou d'urgence et sa manière de travailler. La presse (inter) nationale, régionale et locale écrite et audiovisuelle est un partenaire dans l'information à la population et exige en même temps des autorités qu'elles organisent les contacts. L'information aux proches des victimes ou membres des familles des victimes nécessite une approche spécifique. Les membres de la famille sont orientés vers des services spécifiques spécialisés dans la recherche, l'accueil et l'identification des victimes et l'accueil des membres de la famille et les proches de la victime (Ne relève pas directement de l'infocom).

Les actions et moyens de communication peuvent être menés en fonction des groupes cibles. Pour les populations concernées, ils peuvent être l'utilisation de la presse, du site web, de la TV régionale/nationale, Numéro d'information, voitures équipées de haut-parleurs (Information peut porter sur la situation, les mesures à respecter, les conseils). En ce qui concerne les populations en général, c'est surtout l'utilisation de la presse, du site web et de la TV régionale/nationale (Information peut porter sur la situation, les mesures pour la population concernée et l'information pour la population en général). Quant à la presse, il peut s'agir d'utiliser un communiqué (s) de presse, une conférence de presse ou Briefing, un centre d'information ou site web : Le communiqué de presse se fait, dans un tel contexte, dès la création du comité de coordination, souvent en fonction des nouvelles données et à la fin de la crise ; Son contenu peut porter sur les renseignements concernant le lieu et la nature de la crise, le nombre de victimes, les mesures à prendre par la population, les mesures routières, le numéro pour la population, le numéro pour la presse, l'adresse site web, l'engagement des moyens ou le déroulement des secours. La conférence de presse ou Briefing dépend de la durée de la crise (peut être organisée pendant et après la crise) ; elle peut être animée par le porte-parole ou l'un de ses suppléants et peut porter sur les informations de la planification de gestion de crise ou sur l'explication du contenu du communiqué de presse. Le centre d'information est à la disposition permanente de la presse (par téléphone) pour répondre à leurs questions ; La presse y est accueillie (souvent les intéressés) et informée. Il maintient un contact permanent avec le Dir-Info à propos de l'information validée, la nature des questions,

la pression des médias, les actions de communication menées,... Pour ce qui concerne les proches des victimes, étant donné qu'ils sont gérés par un ou des services spécialisés et ne relevant pas directement de l'infocom, aucune action n'est envisagée à leur endroit.

L'évaluation des activités est capitale dans la mesure où elle permet de prendre conscience de l'atteinte ou non des résultats attendus et permet également d'évaluer les méthodes ou pratique de communication utilisées, voire aboutir à la modification ou réadaptation des plans de communication utilisés. De ce fait, étant un outil de progrès, elle peut laisser voir l'efficacité (rapport entre le résultat recherché et résultat obtenu), l'efficience (rapport entre les moyens utilisés et les résultats ou rapport qualité-prix) et la cohérence (rapport entre les objectifs et les moyens). Pour s'y prendre, il s'agit de trouver des éléments de réponse à des questions d'efficacité, d'efficience et de cohérence, par des sondages, enquêtes auprès des cibles ou analyser la méthode de communication utilisée après l'avoir soumise à une batterie d'interrogation.

Conclusions

La place de la communication dans la bonne gestion d'une crise étant l'objectif de cette étude et à l'interrogation, la communication joue-t-elle un rôle dans la gestion de crise ? la réponse va de soi dans la mesure où un bon usage de la communication permet de prévenir, faire comprendre, et agir sur la direction de la crise. Un mode d'emploi inapproprié (voire inexistant) par le défaut d'efficience, d'efficacité, ou de cohérence ne peut qu'envenimer la crise d'où le rôle de la communication dans la gestion de crise. De ce fait, l'hypothèse de l'étude étant confirmée, en ce sens qu'une bonne gestion de crise ne peut pas faire fi de la communication.

Pour répondre à notre question de recherche, l'approche méthodologique utilisée, théorique et empirique, peut être mise en cause, en faveur d'une étude de terrain ; mais néanmoins, elle nous a permis d'atteindre l'objectif recherché et de valider le résultat attendu qui était de comprendre l'utilité de la communication dans la gestion de crise.

Cette étude peut avoir comme implication, vérifier sur le terrain, dans les cas concrets de catastrophes naturelles ou de crises multidimensionnelles, la conformité des usages de communication avec les standards utilisés.

Bibliographique

- Bernard Brochand, Jacques Lendrevie, Le nouveau publicator, 5ème édition, Dalloz Revue Française du Marketing N° 183/184 2001 : « Réflexions sur la crise : la peur est dans l'assiette », 2001.
- Didier Heiderich, plan media de crise, Dunod, 2010.
- Didier Heiderich, Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises, éditions Village Mondial, Pearson Education, 2004.
- Direction générale du centre de Crise, Un guide en communication de crise, Plan mono-disciplinaire d'intervention pour l'information de la population, Belgique. 2007.
- Gérard Boulogne, Crisis-communicatie, Kluwer, Communicatie Memo, 2003.
- Michel Ogrizek, Jean-Michel Guillery, La communication de crise, PUF, Edition Que sais-je, 2000.
- SWEDISH EMERGENCY MANAGEMENT AGENCY, Crisis Communication, Handbook, 2003.

Weblinks :

- <http://www.communication-de-crise.com>
- <http://www.communication-crise.com/portail/>
- www.communication-sensible.com
- <http://www.centerforriskcommunication.com/>