



AUDIT DE COMMUNICATION EXTERNE

ANTICIPER, GÉRER ET RÉSOUDRE DES CRISES INTERNES ET
EXTERNES.

Présenté par Sarah OUHDIF

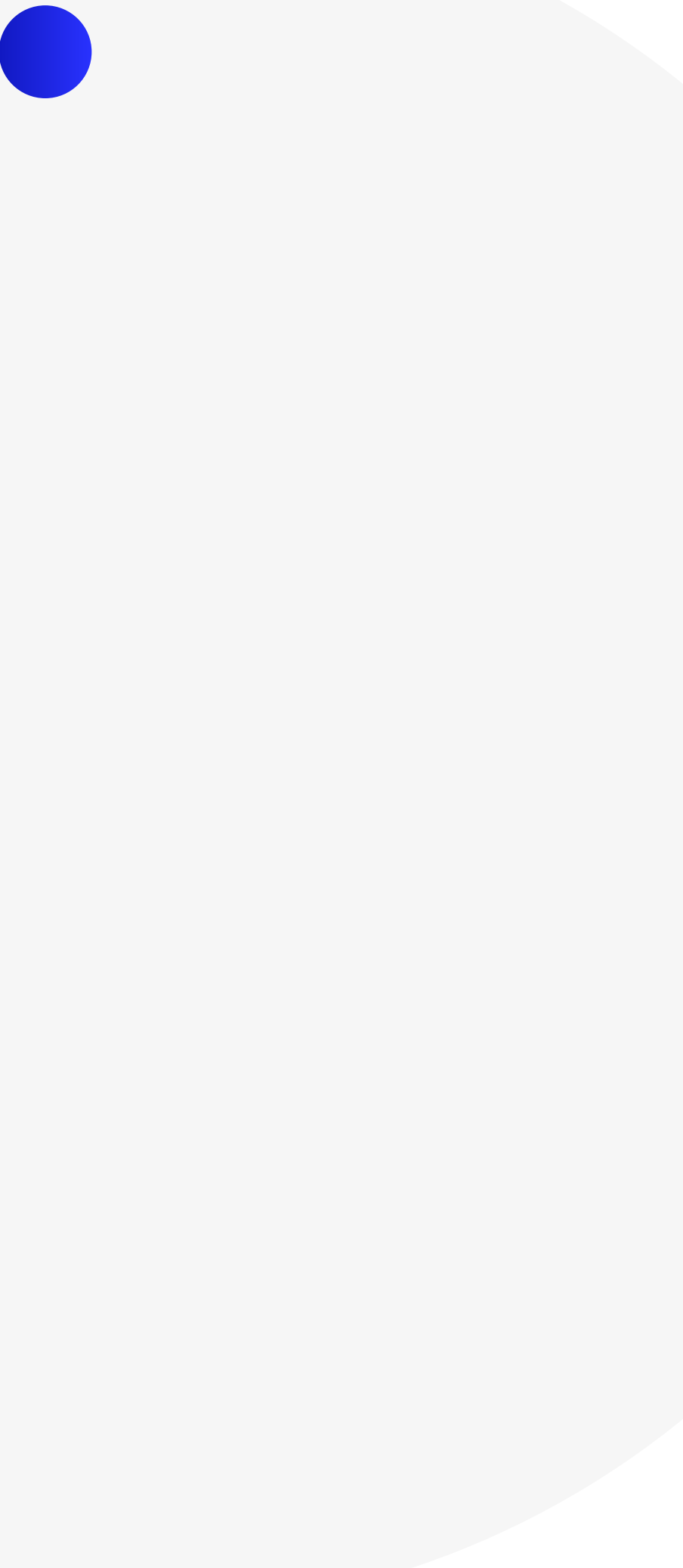


1- Réflexion stratégique

Le climat social externe d'une entreprise, qu'est-ce que c'est ?

Le climat social externe désigne la perception d'une marque par ses consommateurs. Cette perception englobe:

- la réputation de marque
- l'impact social de l'entreprise
- l'implication des consommateurs



Climat social externe : les enjeux

- Il a une influence économique (ventes, augmentation de la côte en bourse...)
- Il renforce le lien social (entre la marque et ses consommateurs)
- Il permet de construire une marque forte et la pérennise dans le temps



Dans cette réflexion, plusieurs facteurs entrent en jeu :

- À l'heure où l'information circule à flux tendu,
- Que les enjeux sociaux, économiques et écologiques prennent une ampleur déterminante,
- où la responsabilité des grands industriels ne cessent de croître face à leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux.

Résultats : Les consommateurs ont de **nouvelles attentes**.

Les médias sociaux comme outil, ils n'hésitent plus à communiquer leurs exigences et à s'allier pour mener des actions qui dépassent l'espace web.

Contexte

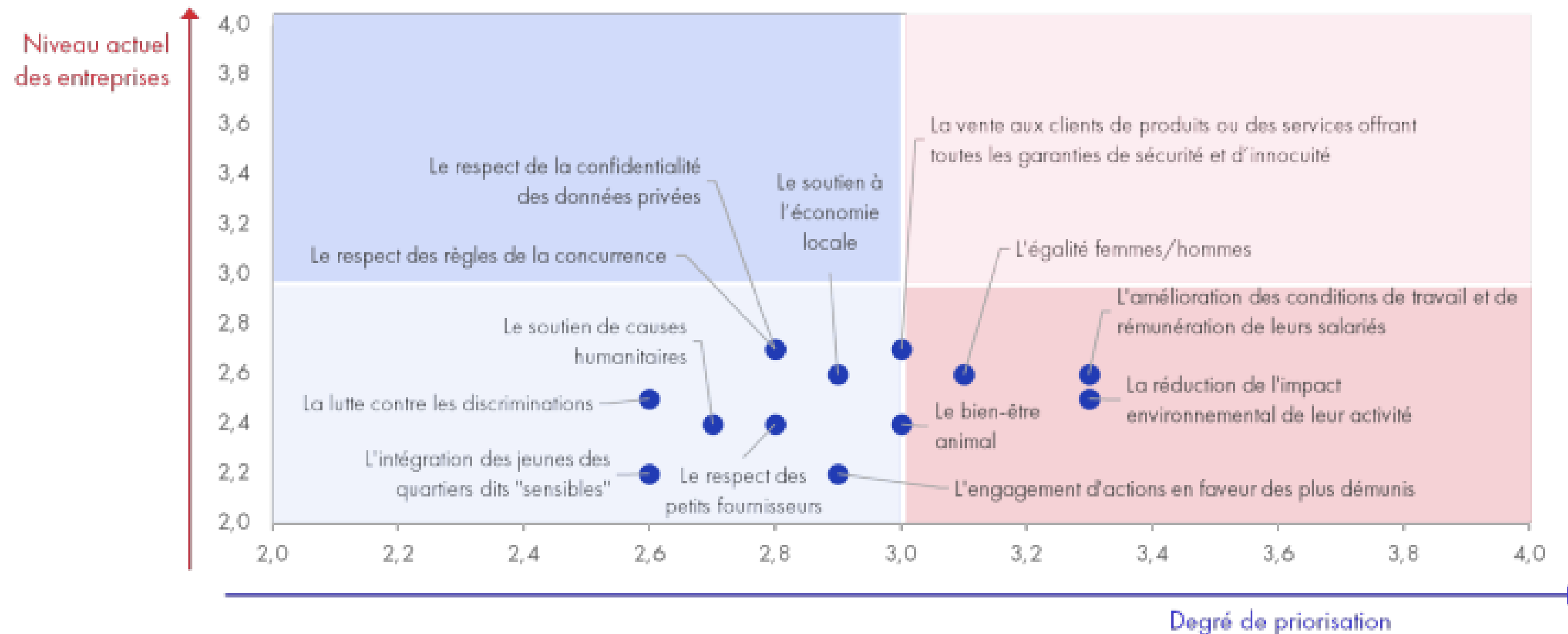
“Les entreprises se trouvent de facto engagées dans des enjeux sociétaux auxquels elles sont sommées de répondre...”.

Le constat : des crises externes de plus en plus fréquentes et des conséquences notables :

- 30% d'entre elles sont aussitôt relayées par les médias internationaux dans l'heure qui suit la première annonce.
- Dans 40% des cas, les entreprises n'ont pas de plan d'urgence. En moyenne, elles ne communiquent que 21h après le début de la crise.
- 90 % des crises durent moins de 72 heures mais peuvent laisser des traces indélébiles.
- D'ailleurs 53% des entreprises touchées par une crise n'ont pas retrouvé leur cours en bourse initial 1 an plus tard.

Source : Observatoire société et engagement.

QUELLES SONT LES PRÉOCCUPATIONS DES FRANÇAIS QUAND IL S'AGIT DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES ?



* Réponses à la question « quels sont les trois domaines d'actions pour lesquels ils vous semblent qu'un véritable engagement des entreprises pourrait être le plus efficace, avoir le plus de chance de déboucher sur des résultats appréciables ? »

Source : L'ObSoCo/Trusteam Finance – Baromètre de l'engagement – Juin 2022



Attentes du consommateurs et contexte de consommation : des attentes à géométrie variable ? OU Une consommation contrainte ?

→ les attentes des consommateurs sont une chose, mais à quel point y sont-ils attachés ?

La **consommation n'est pas un acte purement souverain** régi par la seule éthique individuelle, mais le produit de **tensions structurelles**, de **déterminismes sociaux** et de **mécanismes psychico-sociaux** complexes.



1. La prégnance de l'Habitus et la dualité des goûts (Bourdieu - La Distinction)

Pierre Bourdieu a démontré que les pratiques alimentaires sont profondément ancrées dans l'habitus, ce système de dispositions acquises dès l'enfance.

- **Le goût de nécessité vs le goût de distinction** : acheter par nécessité ou acheter pour se distinguer ?
- **La dissonance** : On peut intellectuellement adhérer à un concept (manger sain), mais physiquement et émotionnellement adhérer à des comportements contraires à ces derniers.



2. Le mécanisme de « Compensation Morale »

En psychologie sociale et en sociologie comportementale, on observe le phénomène de l'**autorisation morale**.

- Lorsqu'un individu accomplit un **acte perçu comme vertueux** (acheter un panier bio le samedi), il s'octroie inconsciemment le « droit » de transgresser ses propres règles par la suite (manger un fast-food le mardi).
- L'**acte éthique fonctionne comme un « crédit moral »**. Cette fragmentation de l'identité de consommateur permet de maintenir une image de soi positive tout en cédant à des consommations contradictoires.

Les entreprises contraintes de se positionner socialement !

Malgré ces paradoxes, les attentes des consommateurs restent centrales.

Face à des consommateurs engagés et moins naïfs, les entreprises se voient “forcées” de s’impliquer (*ou du moins, de donner l’illusion de s’impliquer*) socialement.

Mais cette posture s’avère encore une fois paradoxale.

L'ENTREPRISE "ÉTHIQUE" : MYTHE OU RÉALITÉ ?

- Dans les faits, une entreprise éthique est une structure dont les prises de décision, la stratégie économique et la communication s'effectuent dans le respect de l'environnement, des humains et de la justice. Plus généralement, l'entreprise doit avoir un impact positif sur la société et l'environnement.

PEUT-ON PARLER D'ÉTHIQUE D'ENTREPRISE ?

“L'entreprise, en tant qu'institution, voire comme cadre juridique, ou encore, comme la désignent souvent les économistes, comme « nœud de contrats » ne saurait avoir une éthique. Seuls les hommes, les êtres doués de raison, capables de prendre des décisions libres, capables d'exercer leurs responsabilités, ont une éthique”. IREF EUROPE – CONTREPOINTS

“Any brand operating under capitalism to be inherently, systematically unethical. But the reality is that capitalism is the system we find ourselves in, and for change to happen, people need to start doing things differently, even if that’s within an imperfect system. In a time where the political will for social and environmental justice is lacking, businesses have become the ones setting the pace”.

“Toute marque opérant dans le cadre du capitalisme est intrinsèquement et systématiquement contraire à l'éthique. Mais la réalité est que le capitalisme est le système dans lequel nous nous trouvons, et pour que le changement se produise, les gens doivent commencer à faire les choses différemment, même si c'est dans le cadre d'un système imparfait. À une époque où la volonté politique en faveur de la justice sociale et environnementale fait défaut, les entreprises sont celles qui donnent le ton. Aussi leur puissance économique leur permet d'avoir ce pouvoir”.

SOPHIE BENSON, JOURNALISTE ET AUTEURE AMÉRICAINE
EXTRAIT DE “IS THERE SUCH A THING AS AN ETHICAL BUSINESS?”



2- La crise externe : quand les consommateurs rappellent à l'ordre les entreprises.



2-A Définition du climat social externe



L'Opinion publique

- L'opinion publique
- Les sondages
- Les retours social média
- manifestations et grèves
- le traitement médiatique et politique de l'affaire

Climat social externe

On parle de climat social externe pour définir la perception de votre entreprise/marque auprès de l'opinion publique. En d'autres termes, le climat social externe d'une entreprise regroupe toutes les informations qui vont être dites à votre sujet par des acteurs externes à l'entreprise.

Les signes d'un mauvais climat social externe

01 La réputation sociale

Comment les utilisateurs de vos réseaux sociaux interagissent avec votre marque.

02 Traitement de la presse

Comment et pourquoi les médias parlent de votre entreprise ? Évolution des recherches autour de votre marque.

03 “nombre de crises ou “bad buzz”

Liste des "bad buzz" enregistrés.

04 Dimension politique

- Législation de votre activité - Cadre légal
- Politisation autour de votre marque/activité

Crise externe

Crise externe et "bad buzz".

Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'un mauvais climat social externe est extrêmement difficile à temperer. Les entreprises doivent souvent redoubler d'efforts et reformuler une nouvelle stratégie interne et externe pour contrer les épisodes de crises.

Une crise externe importante **peut mener une marque à disparaître**. Il n'est pas rare de voir des marques changer de nom par exemple, ou modifier complètement leur branding suite à un incident.

Crédit Lyonnais devient LCL
Mutuelles du Mans Assurances devient MMA
France Telecom devient ORANGE

Différents types de crises

La crise de réputation

Il remet en question la fiabilité d'une marque

La crise interne

Il relève de l'interne mais se propage en externe.

La crise de chamboulement

Concerne un changement opérer sur le produit/service/branding.

Crise de rumeur ou fake news

Un message qui a vocation à tromper le public

La crise délictuelle ou pénale

Contenus haineux, fraude, malversation...

La crise sociale

Lié à une problématique sociale ou politique.

La crise "copie"

Accusations de plagiat et non respect de la propriété intellectuelle.

Différents types de crises organisationnelles

Interne	Techniques/économiques		Externe
	• Défauts de produit/services • Accidents dans les installations • Panne informatique, Information erronée, cachée • Faillite	• Destruction majeure de l'environnement/accidents • Défaillances du système à grande échelle • Catastrophe naturelle • OPA • Crise gouvernementale • Crise internationale	
	• Échec pour s'adapter/changer • Défaillance organisationnelle • Mauvaises communications • Sabotage • Altération du produit en usine • Rumeurs, diffamations • Activités illégales • Harcèlement sexuel • Maladies du travail	• Projection symbolique • Sabotage • Terrorisme • Enlèvement de dirigeants • Altération du produit hors usine • Contrefaçons • Rumeurs, diffamations • Grèves • Boycotts	
Humaines/Sociales/Organisationnelles			

Source : Lagadec Patrick, *Apprendre à gérer les crises*, Éditions d'Organisation, 1993.



Audit de com

Quelles sont les émotions suscitées par une crise externe et vécues par le public ?

Analyser pour comprendre

Les émotions ressenties



L'indignation

La marque est accusée d'avoir commis des actes en totale contradiction avec vos valeurs : l'indignation naît alors.

Conséquences

- Critiques
- Politisation du sujet
- Éveil de l'intérêt médiatique
- Remise en question

3 émotions notables

La déception

Une marque que vous affectionnez propose une offre ou fait une déclaration qui déçoit son public.

Par exemple :

- un artiste propose un projet qui ne séduit pas sa communauté,
- un produit n'est pas à la hauteur des attentes,

Conséquences

- Désintérêt de la part de la communauté
- Chute des ventes
- Moquerie et détournement en ligne
- Perte de crédibilité en tant que marque

3 émotions notables

La peur

La peur est l'une des seules émotions capable de nous faire arrêter de consommer un produit ou un service.

Cette remarque relève d'une **dimension anthropologique** dans le sens où lorsque nous percevons une menace, notre machine émotionnelle va s'emballer en dépit de tout raisonnement logique et nous réagissons vite et vivement pour repousser le danger.

Conséquences

- Boycott
- Manifestations
- Chute des ventes
- Tourbillon médiatique

Exemple :

1. **2013 : Des lasagnes pure bœuf à la viande de cheval : recul des ventes (peur, dégoût)**
2. **Le lait contaminé Lactalis :** les autorités sanitaires françaises annoncent la contamination de 37 nourrissons à la salmonellose. (manifestations, boycott, scandale médiatique...).

Les conséquences d'un mauvais climat externe

Chute des ventes

Impact économique

Tourbillon médiatique

Impact de réputation

Licenciement

Impact social

Vandalisme

Impact sécuritaire / social /
économique.

Boycott

Impact social, économique.



QUELLES SONT LES PHASES D'UNE CRISE EXTERNE ?

COMPRENDRE POUR MIEUX AGIR

Les phases d'une crise externe

Relais de l'information

Une personne morale ou physique diffuse une information compromettante.

Prise de position des communautés

Les communautés touchés par l'information se mobilise en signe de protestation (réseaux sociaux, lettre publique, manifestation...).

Intervention des médias

L'information remonte jusqu'au médias : c'est le début d'une crise de notoriété publique.

Pic de crise

Les médias parlent de vous,
Les communautés parlent de vous,
et dans le pire des cas : votre sujet est politisé.

Dénouement

L'entreprise répond à ses accusations. Elle est alors innocentée ou condamnée.

Dissipation ou amplification

La marque parvient à se faire oublier et reprendre son activité commerciale ou au contraire, elle s'affaiblit.



Qu'en pensent les français ?

Une crise externe mal gérée peut ruiner votre marque. Et les conséquences peuvent s'avérer critiques :

- **près d'un Français sur deux** a ainsi déjà renoncé à acheter un produit ou un service à la suite d'une atteinte à la réputation de la marque.

Si **internet** reste le **principal vecteur de crise externe**, il n'en est pas moins l'outil de communication privilégié pour renaître après une crise numérique.

Des terrains digitaux propices à la crises



X

Rapidité de diffusion
Réseau clivant
Pas de modération (ou peu)

Youtube

Rapidité de diffusion
Contenu (documenté)
Personnalité
Raison populaire

Reddit

Forum de passionnés
(et donc impliqués)
Lanceur de tendance
(sujets)

Instagram

Réseau populaire
Mobilisation importante
Le militantisme dans
l'ADN du réseau

À savoir



LE BAD BUZZ N'EST PAS FORCÉMENT UNE CRISE

Attention, un bad buzz n'est pas forcément une crise ! Parfois, certaines critiques restent dans l'ombre car elles ne parviennent pas à pénétrer l'intérêt général. En effet, parvenir à interpeller des milliers de personnes autour d'un supposé problème de société/d'éthique venant d'une marque suppose d'abord de s'accorder sur une sensibilité commune.



LE RÔLE DU MÉDIA DANS L'EXPLOSION D'UN BAD BUZZ

Par ailleurs, toutes les plateformes web ne se valent pas en termes de popularité. Par exemple, un réseau comme Reddit n'a pas le même impact que X. D'ailleurs, Reddit est un réseau extrêmement intéressant pour anticiper les crises autour de sa marque et en réalité, une grande partie des bad buzz qui explosent sur Twitter étaient déjà d'actualité des jours ou des mois à l'avance sur Reddit, mais sa force de frappe en terme de visibilité est réduite.

La force des communautés et du clivage dans l'aggravation d'une crise externe

Plus le sujet de la crise est clivant, plus la crise risque d'être gigantesque.

Dans une crise externe, il est possible que deux communautés s'affrontent au sujet de leurs divergences d'opinion. C'est souvent le cas lorsqu'il s'agit de personnalités publiques.



Cas d'école : Kryptonite

**La première crise externe d'entreprise de
l'histoire ?**

Le premier vrai "bad buzz"

Kryptonite

Le cas de Kryptonite, considéré comme la toute première crise d'entreprise illustre parfaitement cet effet boule de neige.

En juin 2004, un client de ce **fabricant d'antivols pour bicyclette** alerte l'enseigne sur le fait qu'il est parvenu à casser le système de sécurité de son cadenas avec un simple stylo. Face à l'absence de réponse de la part du service client, il publie la vidéo sur YouTube et crée le « buzz ».

L'entreprise est alors contrainte de rappeler tous ses produits et perd 10 millions de dollars en 10 jours.

INTERNET : L'OUTIL DE DIFFUSION PARFAIT POUR FAIRE NAÎTRE UNE CRISE

- Avant l'avènement d'internet, aucune crise à l'encontre des entreprises n'est recensé. Ce qui nous dit une chose : internet est le média favorisant le développement des crises à l'encontre des entreprises !

Les médias “traditionnels” suiveurs, mais jamais investigateurs !

- 93% des crises externes naissent en ligne : télévision, presse écrite et radio s'emparent ensuite du sujet.



Audit de com

Du bad buzz à répétition à la véritable crise externe

Le cas Abercrombie & Fitch - Micheal Jeffries

Chronologie des faits

- 1992 : Michael Jeffries devient le CEO d'Abercrombie & Fitch.
- 1997 : Abercrombie & Fitch s'attire les foudres du grand public avec une série de bad buzz.
- Années 2000 : Abercrombie & Fitch est critiquée pour ses pratiques de marketing et de recrutement qui semblent favoriser une image de beauté et de corps minces, ce qui suscite des accusations de discrimination.
- 2002 : L'entreprise est poursuivie en justice pour des allégations de discrimination fondées sur l'apparence physique et l'âge de ses employés.
- 2005 : Abercrombie & Fitch verse 50 millions de dollars dans le cadre d'une procédure judiciaire pour discrimination..
- 2013 : L'entreprise est critiquée pour avoir commercialisé des t-shirts à caractère raciste et offensant, ce qui entraîne des excuses publiques et le retrait des produits de la vente.
- 2014 : Michael Jeffries démissionne de son poste de CEO.
- 2015 : Abercrombie & Fitch fait face à des accusations de travail forcé chez certains de ses fournisseurs étrangers en Asie, ce qui entraîne des appels au boycott de la marque.
- 2017 : La marque est à nouveau critiquée pour ses pratiques de marketing et de recrutement, et pour la vente de produits jugés inappropriés pour les enfants et les adolescents.

Sources : <https://inspire-media.fr/abercrombie-fitch-discriminations-et-scandales-au-physique/>



3 - Reprendre le contrôle sur une crise externe

La marche à suivre

COMPRENDRE LE CONTEXTE Et poser un constat.



Analyse commentaires et réactions

Il faut d'abord repérer toutes les critiques formulées à votre égard.

Objectif : comprendre les critiques formulées

Analyse des profils “ASSAILLANTS”

Repérer le profil social des personnes qui se lèvent contre votre marque.

Objectif : déterminez la typologie de clientèle attaquante.

Étude des habitudes de consommation / valeur

Comprendre ce qui intéresse ces profils et comment ils raisonnent.

Objectif : formuler une réponse en accord avec les valeurs de l'audience.

Repérer les médias touchés

Faites le bilan des médias qui vous citent. Qui sont les médias “alliés” et les médias “ennemis” ?

Objectif : repérer les presses complices pour anticiper des réponses adaptées.

Formuler une stratégie de réponse

En fonction des données récoltées.

Objectif : apaiser la crise



4 - Rebondir après une crise externe ?

En fonction de la grandeur de la crise, il existe plusieurs stratégies différentes pour rebondir.



3 stratégies de gestion de crise

Des postures concrètes pour répondre à la crise.

Stratégie de l'acceptation

Accepter !

Cette stratégie de reconnaissance se définit par l'acceptation de la crise dans un délai de temps assez court. Elle permet notamment à l'entreprise de prendre les devants face à toute divulgation d'information que les médias pourraient faire. Didier Heiderich explique que « dans cette stratégie, si la presse dévoile la crise en devançant l'entreprise, c'est que la communication de celle-ci est mauvaise et que la crise ne lui appartient déjà plus.

Pour mener l'opération, l'entreprise doit donc aller vite et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par rapport au moteur de la crise (interne ou externe) 2 ». Il ajoute que cette « stratégie est l'une de celles qui fonctionnent le mieux » bien qu'elle soit encore peu employée par les entreprises qui doivent alors parfois reconnaître et leur responsabilité et la crise.

Stratégie latérale

Diversion.

Cette stratégie consiste à changer l'angle de vue de la crise, en l'élargissant ou en le réduisant. Il est alors nécessaire, voire vital, d'avoir bien préparé ses scénarios en amont pour pouvoir trouver d'autres propositions. C'est une stratégie très coûteuse, car la communication ne se suffit pas à elle seule, il faut également que l'entreprise prouve ses dires par des actes.

Cependant, **Didier Heiderich** précise que cette stratégie « doit pouvoir être fondée sur la réalité et des faits concrets pour réussir à déplacer le lieu de débat », sinon il est probable que les effets soient encore plus négatifs que la crise elle-même.

Stratégie de refus / déni de crise

Silence radio !

Cette méthode consiste à refuser de répondre à la presse. Le fait de ne pas communiquer ici est un acte de communication. Bien que stratégique, cette décision peut être difficile à tenir pour toute entreprise traversant une crise et subissant la pression médiatique. En 1993, Patrick Lagadec propose une classification des typologies de crises traditionnelles. À travers cette présentation des typologies de crise, nous constatons qu'une crise peut naître de faits ou d'actions internes, mais aussi de manifestations externes à l'entreprise. Ces crises peuvent également se partager en deux catégories, humaines, sociales et organisationnelles d'un côté, puis davantage techniques et économiques de l'autre. Le tableau récapitulatif suivant est fondamental car il est la somme des crises qui peuvent être à l'origine de la naissance d'une communication de crise.



Plan de gestion de crise

Construire une réponse étape par étape

Dans le cas d'une crise liée à un malentendu facilement rectifiable :

Justification

Expliquez le malentendu et présentez des preuves de bonne foi dans la mesure du possible.

Les excuses

Les excuses sont une étape cruciale. Elles doivent donc être adaptées à la taille la crise et rédigez avec la plus grande attention.

Rectifier

Réparer l'erreur (si erreur commise) et proposez une nouvelle trajectoire de marque si possible en reciblant vos engagements.

Reprenez votre activité

Reprenez votre ligne éditoriale classique ou tentez de diriger l'attention sur une nouvelle actualité plus positive autour de votre marque.

Dans le cas d'une crise qui relève du pénal :

Désolidariser

La désolidarisation consiste à diriger les critiques vers l'individu concerné.

L'entreprise se "sépare" donc du salarié/dirigeant concerné et incrimine celui-ci.

Excuses

Les excuses sont une étape cruciale. Elles doivent être formulées avec sincérité et ne jamais renier votre responsabilité.

Rectifier

Réparer l'erreur (si erreur commise et si possible).

Campagne de diversion

Trouvez un nouvel axe de communication et effectuez des changements dans votre communication qui viendront disperser l'attention autour de la crise.

Reprenez votre activité

Activez une nouvelle offre, produits ou services et poursuivez votre stratégie de communication habituelle.

Dans le cas d'une crise extrêmement puissante : crise majeure

Un peu de silence...

Marquez un temps de silence avant de réagir aux accusations. Cela vous laissera le temps de préparer une défense solide et de laisser la tempête s'estomper.

Excuses

Présentez vos excuses si vous souhaitez assumer la responsabilité. Sinon, recentrez les critiques sur l'élément déclencheur de la crise.

Rectifier

Réparer l'erreur (si possible).

Transformez votre image

Changez d'identité si nécessaire ou annoncez un changement drastique dans votre fonctionnement et/ou image de marque

Nettoyez les preuves (campagne curative)

Effacez un maximum de preuves liées à cette crise. (Moteur de recherches, réseaux sociaux...).



Audit de com

4A - Rédiger sa défense

L'art de l'excuse publique.

Un peu de lecture !

L'excuse publique

<https://www.cairn.info/revue-cites-2011-1-page-141.htm>

Article

- Excuses et attritions publiques : une nouvelle mode inquisitoriale
- [Christian Godin](#)

Étude cas : décortiquer et analyser des excuses publiques

Bill Clinton, des excuses publiques extrêmement attendues

<https://www.youtube.com/watch?v=ajJMQG4Bmxo>

Ryutaro Nonomura - député japonais

[Youtube](#)

Mark Zuckerberg - La responsabilité de FB dans le harcèlement.

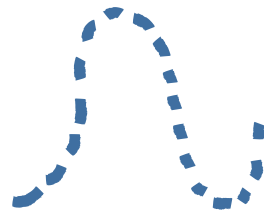
[Youtube](#)

Rédiger des excuses



Assumer sa responsabilité

Relater les faits et assumer les erreurs commises.



Se justifier

Donner des explications, justifier ses agissements, trouver des excuses et des facteurs minimisants !



Pointer le futur

Faire diversion sur l'avenir - > les actions correctives, les projets futurs...

Plan à suivre afin de réaliser un audit de climat externe

État des lieux

Exposition des faits (qui, quoi, comment ?)

Élément déclencheur (réseau de diffusion, influenceur, salarié ?, média...)

Acteurs de la crise (communautés, entreprises, influenceurs...)

Positionnement des médias et de l'opinion publique

Estimations des coûts (pertes pour l'entreprise : image - CA - collaborations...)

Stratégie de gestion

Nouvel axe de communication

Plan de gestion de crise (actions à mener)

Conception du message d'excuse (ou justification)

Stratégie de curing (nettoyage)

Résultats estimés (agenda médiatique)

Anticipation des risques

Risques externes (anticiper l'ensemble des risques auxquelles l'entreprise est assujettie et préparer un plan d'action)

Comment générer du flux positif ? (Curing)



Achat de mots clés et SEO

Faites en sorte que les moteurs de recherche n'affichent plus des résultats en lien avec votre crise sur la première page de résultat.



Campagnes RS

Se refaire une image sur les réseaux sociaux à travers le trafic organique et des campagnes Ads.



Campagne presse

Redorer son identité de marque et influencer l'opinion publique à l'aide de publi-rédactionnels ou de contenu presse naturels.

Nettoyer les preuves

Comment y parvenir ?

En jouant sur l'ensemble des critères des moteurs de recherche, à commencer par Google, pour donner aux pages corporate ou produits souhaités la visibilité qu'était la leur avant la crise.

- La perception d'une marque après une crise externe n'est plus du tout la même.

Chaque recherche internet liée à la marque est désormais associée à de nouvelles suggestions de mots clés peu valorisants, à des publications sociales dénigrantes, à des articles de presse négatifs...

Il est donc temps de remettre de l'ordre et de procéder à un profond nettoyage de réputation et même d'influence.



5- Anticiper pour se protéger

Le plan de gestion de crise permet :

Le plan de gestion de crise permet notamment :

- de définir les risques identifiés ;
- de calculer leurs probabilités d'occurrences ;
- d'évaluer leurs conséquences en termes de gravité ;
- de définir des procédures types en amont, pour réduire les vulnérabilités et en aval, en cas de buzz négatif par exemple ;
- de définir la conduite de la gestion de crise et ses étapes. Le plan de gestion de crise comprend : • le processus d'alerte de la crise (QQQOCCP : qui, quoi, quand, où, comment, combien, pourquoi) ;
- la composition de la cellule de crise (composition type générique et acteurs complémentaires selon les risques particuliers identifiés) ;
- la cartographie des risques et des acteurs impliqués ;
- les outils de gestion de crise (avec les contacts : journalistes, blogueurs, entreprises partenaires, clients importants, etc.) avec leurs plans de communication associés.

Plan de gestion de crise : étape par étape

Le plan de gestion de crise externe (PGC)

- 1 - Élément déclencheur : D'où vient cette crise ?
- 2 - Définir les acteurs de la crise : qui concerne cette crise ?
- 3 - Repérer les canaux de diffusion de la crise : comment se propage la crise ?
- 4 - Défense stratégique (quelle ligne de défense allons-nous activer ?)
- 5 - Plan de continuité -> en attendant la fin de la crise, comment garantir la continuité de l'entreprise et réduire l'impact sur les ventes ?
- 6 - Régulation -> stratégie d'effacement et d'apaisement (curing)
- 7 - Retour à la normal



Audit de com

Usage des scénarios : anticiper pour se préparer

Anticiper les risques et analyser l'existant

Typologies de scénarios

Scénarios

Un scénario peut être défini comme un moyen de se représenter la crise afin d'envisager des règles de conduite, de raisonnements inhabituels voire déstabilisants. Pour ce faire, selon Christophe Roux-Dufort, il existe quatre méthodes d'élaboration de scénarios.

Tableau de vision et de mission

Méthode historique

Utiliser le retour d'expérience en s'appuyant sur des événements passés.

Méthode du portefeuille

Imaginer que l'entreprise est dans une situation où elle est confrontée à une multitude d'événements dans une période donnée.

Méthode dialectique

Imaginer différentes situations en interaction. La réflexion s'appuie ici sur un raisonnement contraire et basé sur des croyances fortement ancrées.

Méthode métaphorique

Transposer un événement comme situation de crise pour une entreprise donnée.

Sources

- Thierry Libaert, Communication de crise, Edition Pearson, 2018.
- [Libaert 2010] Thierry Libaert, *La communication de crise*, Dunod, 2010, 3e éd.
- [Roux Dufort 1999] Christophe Roux Dufort, *Gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations*, De Boeck, 1999
- [Heiderich 2010] Didier Heiderich, *Plan de gestion de crise*, Dunod, 2010
- Le livre laisse une large place à la communication de crise.
- Régis Reveret et Jean-Nicolas Moreau, *Les médias et la communication de crise*, Economica, 1997
- Michèle Gabay, *La nouvelle communication de crise : Concepts et outils*, Stratégies, 2001
- Michèle Gabay, *Communiquer dans un monde en crise : Images, représentations et médias*, L'Harmattan, 2005
- Jean-François Moine et Josette Colombo, *Communiquer en situation de crise : Avec l'autre, avec l'équipe, avec l'environnement*, ESF, 2002
- Michel Ogrizek, Jean-Michel Guillery, *La communication de crise* (coll. « Que sais-je ? »), Paris, PUF, 1997 (partiellement en ligne sur Gallica [archive]).
- Seeger M.W (2002) Chaos and crisis: propositions for a general theory of crisis communication. *Public Relations Review*, 28,329-337 (résumé [archive]).
- Devirieux C.J (2007) Pour une communication efficace: entre les personnes, dans les groupes, avec les médias, en temps de crise, PUQ, 2007, (ISBN 2760514803 et 9782760514805), 195 pages (résumé [archive])