

@carrière

SÉMINAIRE. Ce vendredi 17 décembre 2010, sera tenu à l'hôtel Sheraton à Casablanca (de 09h00 à 18h00), un séminaire sur la communication interne, à l'initiative du cabinet Ellitès. Le volet interne de la communication d'entreprise étant d'une importance cruciale pour les organisations qui ambitionnent de se développer durablement, les intervenants à ce séminaire détailleront comment analyser son public, organiser sa stratégie, mettre en place des supports efficaces et en assurer le suivi au quotidien.

La communication de crise, une expertise

La communication de crise, qui vise à préserver le capital confiance, requiert avant tout une expertise, surtout à l'heure où nous sommes confrontés à un flux de messages émanant de diverses sources. Elle ne s'improvise pas, et, pour être efficace, doit être pensée et organisée en amont.

ECLAIRAGE. La gestion d'une crise majeure impose en tout premier lieu de préserver le capital de confiance de la population envers les pouvoirs publics. C'est sa raison d'être.

Dans un environnement caractérisé par la prolifération des messages, la dissémination des interlocuteurs et l'instantanéité des informations émanant des sources les plus diverses, le premier problème posé est celui de la légitimité et de la crédibilité de la parole "officielle".

Les commentaires pseudo-experts, la diffusion immédiate d'images brutes, la succession rapide des sujets supposés mobiliser l'attention du public créent des conditions difficiles pour la compréhension des déclarations émanant des autorités publiques.

Pour être efficace dans ce contexte, la communication de crise devra avoir été pensée et organisée à l'avance.

➤ Pour être efficace, la communication de crise doit être pensée et organisée d'avance.

Si la communication dite de crise se révèle être un exercice complexe et compliqué, cela relève pour partie de l'absence d'une définition précise de la notion de "crise".

Tentative de définition

En effet, la "crise" ne connaît pas une définition mais trop de définitions. Tout le monde, ou presque, à un avis sur le sujet et donc une définition. L'absence d'une définition et par principe émancipateur, mais la multiplication des avis sur une question qui par sa nature demande du professionnalisme, est un handicap certain.

Pour l'heure, et pour les pouvoirs publics qui ont en charge cette problématique, la définition pourrait être : "recouvrer une situation sociale et économique



ante-crise dans des délais brefs et au moindre coût pour le contribuable". Cette définition, éloignée de toute approche théorique, est celle qui est "entendue" partagée et appliquée par la majorité des gestionnaires expérimentés sur les crises majeures.

La gestion d'une crise impose une vision froide de la situation, un cheminement point de pragmatisme, une attitude éloignée de tout sentimentalisme. L'émotion suscitée par une "rupture" dans les référents sociologiques et émotionnels impose aux gestionnaires de la crise une attitude dictée par la lucidité et la règle des priorités. C'est autour de ce pivot "lucidité et priorités" que s'articule

la communication des gestionnaires en charge de la crise.

Pas d'improvisation!

S'autoriser la lucidité en situation de crise, c'est faire appel à une seule notion : la connaissance. En l'espèce, la connaissance est bâtie sur l'expérience. On ne s'improvise pas gestionnaire d'une crise, l'improvisation obère la gestion de la crise et surtout retarde le retour à une situation normale (résilience). C'est par l'expérience répétée de situations réelles et la pratique régulière d'exercices de crises que la connaissance s'acquiert. Le polissage des situations vécues ouvre la voie aux situations à venir, rien ne remplace

et ne peut se substituer à l'expérience et donc à la connaissance.

Les critères essentiels

Le premier des critères à rechercher pour la réussite d'une communication de crise est donc l'expérience des crises "majeures". Toucher du doigt la pratique des pouvoirs publics, la typologie des risques, l'altérité de l'opinion publique mais aussi le cheminement de la prise de décision politique, sont autant de champs de connaissances qui permettent d'éviter l'incommunication sur une crise et donc l'échec d'une gestion de crise.

La pratique de la communication de crise est issue de ce professionnalisme. Elle

n'est pas une pratique instantanée fondée sur la seule connaissance et la diffusion massive de l'information. Son objet est de trouver une "cohésion" entre les gestionnaires de la crise en utilisant un outil : l'information. Le communicant de crise est un gestionnaire de crise expérimenté qui va créer les conditions d'une parfaite cohésion entre les gestionnaires de la future crise lors des périodes dites "froides". La communication de crise est partie prenante de la gestion de la crise, elle est un volet opérationnel à part entière et ne se limite pas à être un volet informatif sur le déroulement des faits qui se succèdent. Pour être efficace, elle répond à la règle du "choix des priorités".

Les priorités

La première priorité qui s'impose dans la construction d'une communication de crise est d'identifier et de connaître les risques potentiels.

La seconde priorité est l'entraînement à la communication autour de ces risques potentiels.

À cette fin, un volet relatif à la communication doit être systématiquement inclus dans la planification (une stratégie nationale d'anticipation) de la gestion des crises. Chaque plan (national ou d'entreprise) doit intégrer la communication dans une dimension opérationnelle et doit être accompagné d'un effort collectif de préparation. On devine vite l'efficacité d'une stratégie qui se limite à diffuser des communiqués de presse lors de la survenance d'un événement majeur.

De même, les plans sont peu utiles si ceux qui auront à les mettre en œuvre ignorent le minimum nécessaire du contexte institutionnel et opérationnel existant.

Dans une logique d'anticipation des risques majeurs, l'État et les opérateurs du pays doivent travailler en anticipation en partageant les analyses, les méthodes et les outils.

Les différents niveaux

Dans ce but, cinq niveaux doivent être clairement distingués tout en "vertébrant" la recherche d'une "cohésion" entre les acteurs. Cette cohésion consiste à accompagner les "phases" qui caractérisent le déroulement de chaque crise. Ces cinq niveaux sont :

- le niveau politique et stratégique de la communi-

tion générale.

- le niveau des acteurs de terrain.

- le niveau des principaux opérateurs du pays, qu'ils soient publics ou privés.

- la place de l'opinion publique.

- le rôle des médias.

Pour mettre en place une communication de crise concrète et pragmatique, il faut être modeste dans les objectifs à rechercher et ambitieux dans leurs mises en œuvre. Le pragmatisme des petites tâches est ce qui permet de créer une dynamique, une "cohésion" dans la communication de crise.

■ Eric Yvonne, enseignant-chercheur à l'UIR

A propos d'Eric Yvonne...

Actuellement enseignant-chercheur à l'Université internationale de Rabat (UIR), Eric Yvonne a été responsable communication de crise au ministère français de l'Intérieur, fonction qu'il a également assurée au Service d'information du gouvernement français plus connu sous sa forme abrégée SIG.

En février dernier, il a signé (avec Laurent Viguière) une tribune dans le quotidien *Le Monde* intitulée "Haïti : l'urgence de la reconstruction institutionnelle".

Forum des compétences marocaines à Londres

PROSPECTION. Après Paris et Montréal, l'initiative Careers in Morocco ouvrira son forum des compétences marocaines à Londres le 22 Janvier.

Rendez-vous incontournable, l'initiative est un lieu de rencontres privilégiées entre les prestigieuses entreprises du Maroc et les compétences marocaines à l'étranger en quête d'information sur les opportunités de carrière et d'investissement dans le royaume.

Plus de 1.500 cadres marocains hautement qualifiés évoluant dans différents secteurs (finance, banque, conseil etc) y sont attendus pour établir des contacts fructueux avec plus d'une vingtaine d'entreprises et multinationales opérant au Maroc.

Plusieurs conférences-débats seront organisées à cette occasion autour de thème traitant de l'actualité économique et la promotion de l'investissement au Maroc.