

Entreprises en crise et presse, le grand malentendu ?

Enquête de perception

Septembre 2005

 **EURO RSCG C&O**



| | |
|---|----------|
| 1. A la rencontre des journalistes pour comprendre leur vision de la crise | 3 |
| 1. Un panel de journalistes français issus de tous les médias | 4 |
| 2. Une remise à plat de la vision des journalistes face aux entités en crise | 5 |
| 3. Un questionnaire en 5 axes | 6 |
| 2. Résultats de l'enquête | 7 |
| 1. Des schémas d'entrée et de sortie de crise clairement identifiés | 11 |
| ✓ Rupture ou fissure, les deux naissances de la crise | 12 |
| ✓ Sortie de crise : la coupure ou le délitement | 17 |
| ✓ Une empreinte rétinienne tenace | 20 |
| 2. Les territoires de résonance : une autre façon d'explorer les causes de la crise | 23 |
| ✓ Le péché originel : la réaction de l'entité en crise | 26 |
| ✓ Pas de crise sans spectateur | 36 |
| ✓ Quand les journalistes s'interrogent sur leur rôle | 43 |
| 3. Une démarche rationnelle qui contraste avec des attentes affectives | 51 |
| ✓ La méthodologie de l'irrationnel | 52 |
| ✓ L'entreprise incarnée | 60 |
| ✓ Des relations à reconsidérer | 69 |



A la rencontre des journalistes pour comprendre leur vision de la crise



Un panel de journalistes français issus de tous les médias

- **Des directeurs de rédaction et des journalistes, interrogés selon un principe de questions ouvertes et semi-ouvertes**
- **Un panachage qui appréhende le spectre médiatique français...**
 - La PQN
 - La PQR
 - Les news
 - La télévision
 - La radio
- **... à travers différents domaines d'information**
 - Social
 - Politique
 - Économique



Une remise à plat de la vision des journalistes face aux entités en crise

- ➔ Réapprendre les réflexes, les attentes, les conceptions et les pratiques des médias face aux situations de crise
- ➔ Dégager des points de consensus autant que des prises de position originales
- ➔ Tirer des enseignements afin de nourrir notre réflexion de conseil et d'éclairer nos clients



① Qu'est-ce qu'une crise ?

Le B.A. BA de la crise : les éléments déclencheurs, les éléments d'indentification, les grandes caractéristiques : schémas, figures, registres de communication...

② Quels réflexes « à chaud » ?

Les réflexes/ pratiques journalistiques : sources, mécanismes, process...

③ Quelles attentes vis-à-vis de l'entité en crise ?

Les interlocuteurs /leur attitude : leur crédibilité, les voies de communication

④ Et après ?

La sortie de crise : la temporalité de la crise, son empreinte...

⑤ Celles qui marquent

Les crises passées : les leçons, les grandes erreurs, les crises bénéfiques...



Résultats de l'enquête



Un problème initial de définition de la crise

Qu'est-ce qu'une crise ? L'impossible définition

- Les journalistes éprouvent une réelle difficulté à définir la crise, à trouver le fil rouge qui, quelle que soit sa nature, pose une définition générale
- Une recherche de définition :
 - qui donne lieu à une énumération des différentes natures de crise
 - qui soulève des questions sur le bien fondé de la notion même de crise

« Ça peut être tellement de choses différentes : des conflits internes à l'entreprise, une OPA hostile, une crise entre les dirigeants, même des produits défectueux ou des procédures judiciaires. »

« Il y a des crises de nature très différente, par conséquent, c'est difficile de parler de la crise en général. »



La crise légitime?

Du problème de la légitimité de la notion de crise : la crise existe-t-elle réellement ?

- **Ne peut-on pas considérer que tout est crise car l'information est par essence signe d'une anormalité ?**
- **Ne s'agit-il pas de l'invention des communicants ?**
- **Ces interrogations des journalistes ne sont-elles pas le symptôme d'une banalisation de la crise devenue le mode d'expression normal de l'information ?**

« Tout est crise. »



La crise légitime ?

« **La plupart des crises ne sont pour nous que des informations.**

Aujourd'hui, on appelle crise un événement.

Sarko et Cécilia, le non au référendum, c'est à la fois une crise pour eux et une information pour nous. »

« **On ne se pose pas la question de savoir si on a une situation de crise puisque le journaliste ne traite par définition que des situations de crise, des situations anormales. Par essence, une information est anormale. Donc, la crise, c'est notre quotidien. »**

« **On considère souvent qu'il y a crise quand on est la cible des médias. Qui dit crise, dit cellule de crise et cellule psychologique... : c'est un langage de communicant. Mais tout ça c'est n'importe quoi ! »**



1

**Des schémas d'entrée et de sortie de
crise clairement identifiés**



Rupture ou fissure, les deux naissances de la crise



Rupture ou fissure, les deux naissances de la crise

Si les interviewés ont beaucoup de mal à définir le concept de crise, ils évoquent unanimement une typologie d'émergence de la crise selon deux modes: la rupture et la fissure

La rupture nette dans le récit de l'entreprise

- Une rupture qui s'oppose à la notion de normalité
 - Une rupture qui crée la surprise
 - Une rupture aux effets potentiellement négatifs
- **Elle s'appuie sur des éléments tangibles et clairement définissables...**
 - Mise en examen d'un dirigeant,
 - Chute brutale d'un cours de bourse,
 - Accident sanitaire...
 - **... qui n'autorisent pas de doute sur la naissance de la crise¹**

¹ Ce qui semble contredire les interrogations sur la légitimité de la notion de crise. Mais les journalistes incluent également dans les causes efficientes de la crise la notion de territoires de résonance, notion beaucoup plus subjective que nous abordons en 2nde partie et qui peut expliquer en partie leur méfiance à l'encontre de la notion de crise

« C'est un
sujet qui
marque
un tournant
majeur
dans la vie de
l'entreprise. »



Rupture ou fissure, les deux naissances de la crise

« La crise évidente : il y a eu un foutage de gueule et ça ne peut que te retomber dessus . »

« Il y a des situations de crise **évidentes** liées au caractère intrinsèque de l'information sur l'entreprise. »

« La crise, c'est quand il y a **une info à laquelle on ne s'attend pas**, un événement qui sort du cours naturel, **une mauvaise surprise** qui a des répercussions.

Exemple : un résultat d'entreprise moins bon que prévu. »

« Il y a les crises qui paraissent **évidentes : bouleversement dans l'histoire de l'entreprise, les affaires de marchés publics, des sujets en rupture avec le déroulement attendu.**»

« Si l'Oréal sortait un avertissement sur ses résultats, nous serions **immédiatement** en situation de crise car cela serait **une grande surprise**, il a toujours été entendu que l'Oréal aille bien. »

« Il y a des cas où la **situation de crise est patente.**

Par exemple : l'entreprise en cessation de paiement, le départ précipité d'un dirigeant dans un contexte économique difficile, l'accident, la faillite... Là, on ne se pose pas la question de savoir s'il y a une crise. »



La fissure qui s'élargit progressivement

- Une naissance qui s'annonce par un faisceau d'indices dont l'accumulation ou l'enchaînement peuvent faire naître la crise
- Les journalistes décèlent la crise en gestation et évoquent largement la notion de pressentiment et d'intuition...
- ... car ils doivent alors anticiper l'ampleur que cette crise est potentiellement à même de prendre
 - Cette forme d'émergence de la crise sera donc particulièrement dépendante du traitement qu'en feront les protagonistes que nous verrons en 2nde partie

« Il y a des situations où on **pressent** la crise par la **montée d'un faisceau d'indices** qui se nouent avant d'en arriver à la situation de **crise.** »



Rupture ou fissure, les deux naissances de la crise

« Tout est sous nos yeux et en regardant l'ensemble du puzzle nous sentons que la mayonnaise peut prendre très vite. »

« Ça peut monter en puissance des mauvais comptes de l'entreprise, les banquiers qui lâchent l'entreprise, un cours de bourse qui dégringole... »

« Je ne peux pas forcément déterminer à quel moment ça commence. Au départ, il ne s'agit pas forcément d'une crise, ça commence petit à petit. »

« Son évolution dépend de la façon dont elle va être gérée par l'entreprise, ou de la qualité de la com.»



Sortie de crise : la coupure ou le délitement



Sortie de crise : la coupure ou le délitement

L'extinction de la crise retrouve la même typologie temporelle que pour sa naissance ; ainsi la crise peut trouver son issue à travers un signe fort envoyé aux publics ou dans un délitement progressif...

La coupure par un acte symbolique fort

- C'est une sortie inscrite dans une durée définie...
- ... qui s'appuie sur des signes tangibles sensés agir immédiatement sur les causes de la crise
 - Une décision de justice,
 - La démission d'un dirigeant,
 - Le retrait des produits défectueux...
- Ces actes, ces décisions, symbolisent la sortie de crise et permettent d'envisager un certain retour à la normalité pour l'entreprise
 - Parce qu'ils se veulent gages de la résolution du problème
 - Parce qu'ils fournissent des réponses là où demeuraient des interrogations

« On attend une décision un peu symbolique qui va faire descendre la pression. Mais c'est artificiel. »

« Il faut prendre des mesures radicales. »



Le délitement

- **A l'inverse, une crise peut s'étioler peu à peu, sans éléments signifiants pour marquer un coup d'arrêt**
- **Une extinction par tarissement**
 - Faute d'informations nouvelles venant entretenir son actualité et par conséquent l'attention du public
- **Une crise chasse l'autre**
 - Parce que, dans une logique d'incessant renouvellement de l'information, une nouvelle crise est venue la supplanter

« Avec un tsunami, quelle que soit la crise d'avant, elle est balayée. »

« Si le pape était mort en même temps que l'affaire Gaymard, il n'y aurait pas eu d'affaire Gaymard. »



Une empreinte rétinienne tenace



Une empreinte rétinienne tenace

Selon les journalistes, quel que soit son mode d'extinction, la crise laisse des séquelles durables

La fragilité médiatique perdure à long terme

- Le doute est durable en dépit de tout changement fort
 - ➔ Même lorsque l'équipe dirigeante mise en cause est renouvelée, l'image de l'entité, de la marque, a été altérée
- Si les symptômes disparaissent, la sensibilité demeure pour l'entité qui a traversé la crise.
 - ➔ Les journalistes prêteront ainsi une attention particulière à toute actualité de l'entreprise sur la thématique qui lui fût crisogène

« On reste forcément en alerte et attentif à ce qui se passe. »

« Qu'est-ce qu'il reste d'une crise?
La confiance érodée. »

« Moi, je crois qu'une crise n'est jamais terminée. Il reste toujours des cicatrices, même si les hommes ont changé, la crise, elle, entame l'image de la marque. »



Une empreinte rétinienne tenace

Si la crise naît à travers le grand public, elle perdure par la mémoire journalistique

- Les journalistes se sentent investis d'un devoir de mémoire, ils se vivent en tant que gardiens de l'histoire médiatique des entreprises
- **Au-delà de cette position de principe, la crise devient pour le journaliste une référence, un cas d'école qu'il pourra évoquer à l'avenir pour illustrer toute nouvelle crise similaire**
- A ce titre, la crise fait partie du récit de l'entreprise, de « son patrimoine génétique »

« Même 20 ans après on se souvient. C'est notre travail de journaliste de nous souvenir, c'est notre fonction de graver sur notre disque dur. »

« On n'efface pas le passé, ça ressort toujours. »



**Les territoires de résonance :
une autre façon d'explorer les causes de la
crise**



Les territoires de résonance : une autre façon d'explorer les causes de la crise

La crise s'identifie par l'ampleur et la diversité des publics qu'elle touche

- **Aux yeux de la presse, s'il y a crise, c'est que l'intérêt suscité par l'événement prend une ampleur qui dépasse largement le cercle des personnes concernées**
- **Ainsi, la définition d'une crise fait appel à la notion de résonance...**

**« Un sujet peut être important,
il peut représenter un tournant majeur pour l'entité
sans qu'il y ait crise. »**



Les territoires de résonance : une autre façon d'explorer les causes de la crise

Les 3 territoires de résonance de la crise

- **La crise s'inscrit dans l'action et l'émotion, son ampleur est à la fois conditionnée par les attitudes des émetteurs de l'information et par les attentes des récepteurs, la presse endossant le rôle charnière d'être à la fois récepteur et diffuseur**
 - **La réaction de l'entité concernée** dans les premières heures qui suivent la reconnaissance de la crise va ainsi s'additionner à ...
 - **La pression subie par les journalistes** qui doivent faire face à la concurrence de leurs confrères en répondant au plus juste et ...
 - **Aux attentes du grand public**, auquel les journalistes n'attribuent qu'un rôle passif



Le péché originel : la réaction de l'entité en crise



Le péché originel : la réaction de l'entité en crise

La communication de l'entité en crise, un facteur déterminant qui donne le « la » à la presse

- **Les journalistes sont unanimes, l'attitude initiale adoptée par l'entité qui se découvre en crise conditionne l'ancrage ou l'extinction rapide de la crise**
- **Les erreurs initiales de communication sont de nature temporelle...**
 - Un mauvais effet de juxtaposition d'annonces
 - Un manque de réactivité
- **... et de nature informationnelle**
 - Un mauvais dosage de l'information transmise
 - Le silence ou le mensonge

« La crise, c'est 85% de mauvaise communication »



Le péché originel : la réaction de l'entité en crise

Le contretemps et le manque de réactivité engendrent la crise

- Une maladroite juxtaposition d'annonces qui, prises séparément, ne seraient sans doute pas susceptibles de générer une crise
- Un manque de réactivité :
 - qui laisse les autres parties prenantes, mais aussi les concurrents, occuper le terrain médiatique
 - qui jette la suspicion sur l'entité en crise

« **Le manque de réactivité** de l'entreprise est le principal facteur de crise : plus elle va vite, moins il y a de crise. »



Le péché originel : La réaction de l'entité en crise

« Je pense à un exemple marquant : Total/ l'Erika. C'était une crise particulière par **l'enchaînement de mauvaises communications.**

Il y avait déjà beaucoup d'émotion face à la marée noire et Total qui ne répond que sur le terrain de la responsabilité juridique alors qu'on sait que c'est par ailleurs l'entreprise française qui fait les plus gros bénéfices.

Ça montre surtout qu'une crise, c'est toujours une **conjonction d'éléments.** »

« C'est aussi un problème de **juxtaposition d'annonces, de gestion des temps de communication.**

Par exemple Michelin annonce un bénéfice record et en même temps des licenciements. Ici le président a créé la crise, en communiquant uniquement à destination des analystes et en liant les deux informations. Il n'a pas ciblé ses publics, **il y avait un vrai problème à donner les deux informations en même temps.** S'il avait attendu pour annoncer les licenciements, il n'y aurait peut-être pas eu de crise. »



Le péché originel : la réaction de l'entité en crise

Une mauvaise gestion de l'information amplifie la crise

Au fil des entretiens, nos interlocuteurs identifient trois types d'erreurs récurrentes

- **L'erreur de dosage** : qui consiste pour l'entité en crise à maximiser ou à minimiser certains éléments
- **Le secret** : plus l'entité se terre dans le silence, plus les journalistes voient dans les problèmes qu'elle traverse un potentiel de crise important
- **Le mensonge** : un choix de communication réhibitoire aux yeux des journalistes qui, une fois découvert, ancre définitivement la crise

« Le secret crée la crise. »

« Le pire pour l'entreprise, c'est de ne pas communiquer. »



Le péché originel : la réaction de l'entité en crise

« Quand il y a une crise, c'est qu'à un moment donné l'information n'est pas transparente. **Crise rime avec dissimulation.** »

« Regardez la crise chez Alstom à Belfort : La direction s'en tenait à un **silence absolu** alors qu'en face les syndicats parlaient beaucoup. Dans cette logique, **les absents ont toujours tort.** »

« Ce qui fait qu'une crise s'amplifie : **les mensonges et les réponses non précises.** »

« La communication a horreur du vide. »

« En radio, on attend du son. Donc la logique du « off », on parle pas, c'est destructeur. »

« Il y a souvent un **mauvais usage de la communication.** Les entreprises communiquent de façon **surabondante**, sans maîtrise. Elles **balancent n'importe quoi**, elles **minimisent et maximisent.** Elles nous **mentent**, c'est aussi ça qui crée la situation de crise. **On nous noie sous un paquet de communication.** »



Le péché originel : la réaction de l'entité en crise

Doute et discrédit :

le double effet pervers des erreurs de communication

- Pour les journalistes, ces erreurs de communication suscitent la suspicion, aiguissent leur curiosité et créent une course au scoop qui engendre une surenchère d'information à même d'amplifier la crise
- Elles jettent aussi le discrédit sur la légitimité des dirigeants, de l'homme politique à endosser sa fonction. S'il ne parle pas ou ment, c'est
 - soit qu'il est coupable,
 - soit qu'il ne sait pas faire face, qu'il n'assume pas ses responsabilités

« Moins on en dit,
plus on va
chercher. »

« Ne jamais prendre les
gens pour des imbéciles. »



Le péché originel : la réaction de l'entité en crise

« Et puis il y a les crises dues à une mauvaise gestion de l'information. Celle-ci est maximisée ou minimisée, elle entraîne le doute chez les journalistes et peut conduire à la crise. »

« C'est un réflexe humain à la base : si on ne nous dit rien, on a envie de savoir. C'est tout le danger de la rumeur. »

« Si le principal intéressé se tait, nous pensons tout de suite qu'il y a crise car le silence signifie soit qu'il n'est pas capable de faire face lui-même et par conséquent il n'a pas les épaules, soit qu'il a effectivement beaucoup de choses à cacher. »

« Gaymard a communiqué pour dire qu'il ne savait pas. Il fallait qu'il se taise parce que soit il ne sait rien et il n'est plus légitime dans son rôle de Ministre soit il ment et on va finir par le savoir. Il a très mal géré sa communication, c'est arrivé à d'autres ministres, ils n'ont pas eu à démissionner pour autant. »

« Qu'est ce qui provoque le soupçon ?
Quand l'émetteur entreprend des manœuvres dilatoires. »



Le péché originel : la réaction de l'entité en crise

Tout et tout de suite, ou le phantasme de la transparence salutaire ?

- **Si la nature a horreur du vide, la presse déteste le silence**
- **In fine, les journalistes font de la transparence le modèle de communication des entités contre la crise**
 - ▶ Ils l'appellent par des injonctions qui témoignent d'un idéal : il faut, elle doit...
- **La transparence n'annulerait pas la crise mais empêcherait une amplification et une aggravation du processus**

**« Il faut
tout dire et
tout de
suite. »**

« L'entreprise doit purger tout de suite, mettre le paquet tout de suite, ça évite d'aller dans un feuilleton, de diluer dans le temps. »



Le péché originel : la réaction de l'entité en crise

« **Il faut** que l'entreprise parle dans la **transparence** la plus totale. »

« La direction de la communication doit **tout dire tout de suite.** »

« Qu'elle parle tout de suite. »

« Dans tous les cas, nous, on doit aller vite avec un maximum de réactivité et de **transparence**.
La transparence, c'est aussi le mieux pour l'entreprise qui risque moins car le pire, ce sont les révélations : rien de pire que les bombes à retardement. »

« On attend de la part de l'entreprise le **plus de transparence possible**, le plus de réactivité possible, le plus d'objectivité possible. »

« Il faut communiquer, tout dire avec le **plus de franchise possible** et avec rapidité. »



Pas de crise sans spectateur



La MASS'Emotion : crise, pathos et grand public

- La crise génère de l'émotion, le concept même de crise s'inscrirait dans le pathos
- Ainsi, pour les journalistes, la crise se définit dans son potentiel à émouvoir ou à concerner le grand public
 - L'impact auprès du grand public serait l'unité de mesure de la crise
- L'émotion se meut en fonction de trois ingrédients majeurs
 - Le potentiel d'impact de la crise dans la vie quotidienne des gens
 - La « qualité » (les enfants, les publics fragiles) et la quantité des populations directement touchées par la crise
 - Les valeurs mises en cause

« Un sujet donné va forcément donner lieu à une crise parce qu'il va émouvoir. »



Pas de crise sans spectateur

« Il y a quand même des infos sur lesquelles nous pouvons parier pour une crise. Par exemple la vache folle. On connaissait l'origine du mal, on savait qu'il existait des malades et qu'ils allaient mourir, **ça concernait tout le monde**. Il y avait **un vrai facteur de vie quotidienne**. »

« Les conséquences les plus graves d'une crise dépendent du public touché. **Le plus grave, c'est quand ça touche le grand public** parce que c'est là que ça reste et parce que la réaction est irrationnelle et chargée d'émotion. »

« Par exemple Coca, on soupçonne un problème dans les bouteilles, **ça concerne un large public**, les enfants notamment...Coca décide de retirer les lots de bouteilles et pourtant ça ne suffit pas, la crise se propage dans toute l'Europe. C'est le même phénomène qui s'est produit pour Daewoo en Lorraine. »



« Une information confinée, on peut se dire qu'elle va donner une crise parce qu'elle va grossir et qu'elle aura **des répercussions au niveau du grand public.**»

« **Tout ce qui va toucher le grand public.** »

« C'est une situation dont on se dit **ça va faire parler.** »

« **Plus ça touche un nombre important de gens, plus ça devient une crise.** »

« Pour nous, **l'émotion, c'est du pain bénit.** »

« La nature des crises est diverse : management, financière, remise en cause complète d'une stratégie industrielle. C'est un sujet sur lequel les actionnaires institutionnels, les petits actionnaires, la communauté financière **va s'émouvoir** de la situation. Il en va de même sur tous les sujets corporate : le salaire des patrons, les stocks options, les indemnités de départ etc. »



Pas de crise sans spectateur

L'audience appelle l'audience : le rôle clé des médias de masse

- Par leur capacité à toucher le grand public, les médias à large diffusion, et particulièrement la télévision, jouent un rôle central
- Partie constituante de la crise, ils confirment son existence et l'ancrent dans la durée
- Ils symbolisent la crise autant qu'ils l'amplifient
 - parce qu'ils privilégient les sujets au plus fort potentiel de crise
 - parce qu'en favorisant un traitement de l'information sur un mode émotionnel, ils amplifient la crise
- Les journalistes distinguent les rôles fondateurs de la crise en fonction des médias
 - Le révélateur : la presse régionale
 - L'amplificateur et le confirmateur : la télévision/ l'audiovisuel
 - L'approfondisseur : la presse écrite

« Un média qui amplifie l'info et donne une crise : la télévision, qui a une vraie force de frappe pour lancer les polémiques. Avec le JT de 20h, la machine est lancée. »



« La télé va **privilégier les crises grand public.** Si un groupe du CAC 40 a une crise, on en parlera moins que dans *Les Échos.* »
(un journaliste télé)

« Dans le cas des fermetures d'usine, peu de gens au départ sont concernés, sauf que ça touche les employés, puis après les familles des employés, puis l'économie de la ville, de la région, donc les élus locaux, les politiciens s'en mêlent, la presse locale est toujours alertée, ensuite les grands médias nationaux prennent le relais. »

« Les radios et les télévisions invitent à l'alerte, la presse écrite peut approfondir. Nous, **on joue sur l'émotion**, la presse écrite est sur le registre du raisonnement. » (un journaliste télé)



Territoires de résonance ou territoires de compétence ?

- Cette vision de la crise qui ne se légitime qu'à travers son existence dans les médias grand public confirme
 - La notion d'amplitude des territoires de résonance : plus la diffusion est large, plus la crise s'ancre
 - La notion de pathos
- Elle pose également la question des territoires de compétence
 - Est-ce qu'un sujet devient une crise dès lors qu'il dépasse la sphère des publics avertis ?
 - Le syndrome majeur de la crise n'est-il pas que dépassant ces sphères d'initiés, son appréhension quitte le domaine du rationnel pour celui de l'irrationnel ?
 - Une crise observée de façon rationnelle entre initiés est-elle une crise ?

« La propagation la plus large se fait forcément à travers un média pas spécialisé sur le sujet. TF1 crée un effet diffus, non maîtrisé. Ces médias mettent les sujets aux mains de gens qui n'ont pas forcément la connaissance nécessaire pour appréhender le sujet de façon rationnelle.

Si ça se limite aux médias qui ont l'habitude de traiter la matière économique et financière, ceux-ci essaieront de faire un décryptage qui facilitera la tâche auprès d'un lectorat qui lui-même est apte à comprendre car il est initié.

Quand une radio grand public veut se saisir d'un dossier économique, ils n'ont pas les moyens d'enquêter, les auditeurs retiennent seulement qu'il y a un problème ils n'ont pas les clés pour se faire leur opinion. »



Quand les journalistes s'interrogent sur leur rôle



Quand les journalistes s'interrogent sur leur rôle

La crise, mère nourricière de la presse

- Les journalistes reconnaissent que la crise, qui ponctue et entretient l'actualité, représente un intérêt essentiel à leur métier¹
- Certains d'entre eux reconnaissent qu'ils sont dans l'attente de crises
- Ainsi le facteur contextuel est un des paramètres qui explique la naissance d'une crise. La presse sera d'autant plus prompte à reconnaître une crise qu'elle
 - ➔ illustre au bon moment un sujet sous les feux de l'actualité
 - ➔ comble un vide d'actualité

1 Ce qui rejoint l'hypothèse d'une banalisation de la crise, devenue quasi synonyme d'actualité

« Le contexte peut amplifier une crise ponctuelle. »



Quand les journalistes s'interrogent sur leur rôle

« Dans le conflit Sédivers, le conflit était suivi de très près par la presse locale mais les médias grand public ont mis du temps à réagir. On n'avait pas saisi la **dimension exemplaire** du conflit, alors que **cette histoire illustre parfaitement le thème des délocalisations**. Dès que nous avons eu cette prise de conscience, on a décidé de la traiter et d'approfondir. »

« La listéria dans les camemberts Le Petit, c'est l'exemple d'une entreprise qui a failli y passer, le cas d'une PME qui ne sait pas comment réagir à la crise. Elle a laissé passer la crise. **La crise a pris cette ampleur parce qu'on était en pleine vague de peur alimentaire : la crise est aussi liée au contexte, aux préoccupations qui montent conjointement dans l'opinion publique.** »

« Du point de vue des journalistes : plus il y a de crise, plus on est content. Nous, n'avons pas intérêt à ce que la crise se **passé bien.**

Les conséquences du oui au référendum ne serait un sujet pour personne. Le sujet, c'est le non. »

« Ce n'est pas uniquement la nature du problème, c'est **le potentiel de crise qu'engendre la crise qui peut entraîner la crise.** »



Quand les journalistes s'interrogent sur leur rôle

Une crise dans la crise

- Les journalistes reconnaissent aussi qu'au sein de leur propre champ d'activité, ils sont pris dans un système de compétition qui les pousse dans **une course permanente à l'information et au scoop**
- Ainsi, la crise **génère humainement de l'excitation et de la pression**. Au même titre que l'entité en crise n'est pas sereine, le journaliste mis en face d'une situation de crise **réagit** également dans **l'urgence**
- **Du pain et des jeux** : la presse se sent prise entre son ambition de servir au lecteur l'information la plus pertinente possible et la nécessité de maintenir son attention, et par conséquent, ses ventes

« C'est normal qu'il y ait de la méfiance puisque les enjeux sont énormes de chaque côté : pour les journalistes aussi, il ne faut pas que les concurrents passent l'info avant. Au journal aussi, c'est une situation de crise . »

« L'odeur du sang, ça les aiguise. »



Quand les journalistes s'interrogent sur leur rôle

« Imaginez l'image que peut avoir le journaliste qui est lui-même mis sur le sujet au dernier moment, **lui aussi entre en crise.** »

« L'audiovisuel est très réactif, la réaction est immédiate, **on s'enflamme très vite et on retombe aussi vite!** »

« La concurrence nous influence : ça crée une **émulation**. C'est à celui qui aura le meilleur invité. La concurrence joue aussi le rôle de détecteur de crise. Prenez par exemple les grèves pendant la visite du CIO pour les JO : **ça monte peu à peu dans la concurrence et on se dit que ça va faire une crise.** »

« Il y a de toute évidence une **compétition** à la couverture de la crise. »

« **Plus les crises sont aiguës, plus les journaux sont en concurrence. C'est là qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.** »



La presse prise dans un système autarcique

- **Une auto alimentation des médias** : l'approche et l'information véhiculées par les confrères sont nécessairement prises en compte dans le traitement de la crise
- Les journalistes concèdent que ce **processus d'entraînement conduit à une logique de surenchère**
- Ce processus d'entraînement et d'auto alimentation crée une certaine **remise en question des journalistes** conscients des effets pernicioeux que cela peut engendrer
 - ➔ Mais à ce titre, les journalistes soulignent aussi l'effet positif que cette émulation peut avoir en favorisant la recherche de l'information la plus pertinente

« Il y a sans doute un effet boule de neige. »

« La presse se nourrit de la presse. »



Quand les journalistes s'interrogent sur leur rôle

« Bien sûr, on est dans **une logique de surenchère**. Le succès d'un journal tient au fait qu'il soit le plus vendu, la condition pour cela est qu'il soit à la fois le plus **pertinent** et qu'il apporte le plus de satisfaction à nos lecteurs. Ainsi le titre obtient plus de publicité et la roue vertueuse est lancée garantissant un avenir parfait ! »

« **Pertinent** : bien sûr il faut être le premier sur l'info, mais si on n'est pas capable de la décrypter alors ça ne sert à rien. **Il faut trouver la bonne information, la vraie information.** »

« **Le traitement du sujet par les autres nous amène à décrypter leur propre analyse des faits, à s'interroger sur les raisons de leur positionnement pour in fine savoir quelle est la bonne lecture, qu'est-ce qui leur a permis d'avoir les bons intervenants.** »

« **On est obligé de voir ce que fait la télévision, ou même le net.** »

« **On a des confrères qui travaillent plus ou moins bien : on est obligé d'avoir un œil dessus.** »

« **Nous nous posons forcément des questions. Si nos concurrents sortent une information qui se vérifie, on se dit qu'on n'a pas été bons.** »

« **On est concurrent et on ne fait pas notre travail dans une tour d'ivoire. Nous sommes concrètement en concurrence et il faut toujours avoir une information d'avance.** »

« **C'est sûr : le traitement des concurrents influe.** »

« **La montée d'un sujet au niveau médiatique, chez les concurrents, est capitale : il y a une auto-alimentation des crises via les médias.** »



Le syndrome de la patate chaude

- Les journalistes reconnaissent ainsi être soumis à une pression, propre aux exigences de leur champ d'activité, qui semble participer du phénomène d'amplification d'une crise
- **Pourtant, ils ne se voient pas, en réaction spontanée**, participer au jeu de résonance **générateur de la crise**
- Ils se présentent plutôt dans **une fonction de relais** : ils passent le témoin de l'information entre l'émetteur et le récepteur, entre l'entité en crise et le public en attente. Ils se vivent selon le **principe de l'interface**



3

**Une démarche rationnelle qui contraste
avec des attentes affectives**



La méthodologie de l'irrationnel



La raison dans la passion

- Face à une situation qu'ils considèrent eux-mêmes comme appartenant à l'ordre de l'irrationnel, les journalistes semblent très préoccupés d'avancer **une démarche rigoureuse dans leur traitement de l'information**
- Leur premier réflexe est ainsi de **systématiquement vérifier l'information** crisogène
- Le **croisement des sources** appartient ainsi au B.A. BA de la panoplie du journaliste : c'est la méthode revendiquée par tous pour vérifier rigoureusement l'information et la fiabilité des interlocuteurs

« **On croise tout,**
les propos
officiels,
officieux, la
concurrence... »

« **On vérifie plutôt deux fois qu'une,** auprès de la société, de
l'émetteur, on consulte le réseau... »



« La vérification ?
c'est une **énorme**
mayonnaise! »

« Malheureusement,
dans l'urgence, il nous
est parfois difficile de
joindre tous les
intéressés. **A nous de**
croiser nos sources pour
infirmer ou confirmer
les informations. »

« La crédibilité des sources est aussi liée à ce que
disent les sources concurrentes : système de
vérification par tir croisé. »

« La crédibilité : on vérifie
par **un jeu d'aller retour**
entre les propos de
l'émetteur et le reste des
sources. »

« **Processus de**
crédibilisation des
propos : le croisement
de l'information.
La transparence et la
crédibilité s'évaluent en
croisant les sources.»



Les munitions du tir croisé

- Internes ou externes au cœur de la crise, les sources d'information utilisées par les journalistes sont multiples
- Les **syndicats** apparaissent comme une source souvent utilisée pour le croisement des informations, en contre poids de la parole accordée aux dirigeants
- Les journalistes évoquent aussi le rôle de plus en plus prépondérant dans leur « **réseau** » des « **third parties** », qui comprennent **spécialistes et experts externes** à la crise
 - ➔ A même de répondre de façon « neutre » à certaines interrogations soulevées par la crise, ces experts seraient gages de la neutralité et de l'objectivité du traitement journalistique
- Le journaliste croise enfin ses informations sur l'entreprise en crise avec celles qui circulent dans son propre champ professionnel, comme nous l'avons vu dans la partie précédente



Un interlocuteur privilégié : l'entité en crise

- **L'entité en crise reste le premier chaînon de vérification pour les journalistes, leur source première d'information et d'éclaircissement**
- Ils pensent toujours confondre les entreprises qui chercheraient à biaiser leur communication
 - Les journalistes sont unanimement confiants dans le croisement des sources comme méthode d'authentification des informations
 - **Une logique de responsabilisation sous-jacente** : se projetant dans leur fonction d'interface, les journalistes considèrent que c'est de toutes les manières in fine **la personne qui ment qui en endossera les conséquences**



Internet encore en devenir

Dans cette logique de vérification et de consolidation de l'information, Internet suscite de la méfiance

- **Peu utilisé car peu crédible**
 - Problème de vérification des sources
 - Peur du noyautage des chats, forums et autres blogs
- **Utilisé uniquement en information fossile, en aide ponctuelle**
- **Les sites officiels des entités concernées ont un statut hybride**
 - Ils sont une tribune des sociétés en crise pour qu'elles délivrent leur version des faits mais ne constituent en rien une source de vérification
- **Une pêche parfois miraculeuse**

« Internet , nous n'avons pas le réflexe de nous en servir...Ça sert juste pour avoir une vue d'ensemble mais n'et pour la crédibilité. »

« Le chat : nul au niveau de la crédibilité. »



La méthodologie de l'irrationnel

« Internet, on y regarde l'information qui y circule, ça peut être des pistes pour éclairer sur les antécédents ou pour trouver des infos complémentaires mais dans tous les cas on ne la prend pas comme telle. Ça peut être une piste pour avoir un éclairage sur le passé de l'entreprise. »

« Le site de l'entreprise elle-même, par définition, est la « vitrine officielle » de l'entreprise, du « marketing » donc ça ne nous intéresse pas car nous ce qu'on veut en crise, c'est la vérité cachée. »

« Internet, parfois, Mais les sites officiels : les blogs ne servent que pour voir ce qui circule, pas pour utilisation. »

« Internet, C'est devenu indispensable pour travailler et ça le sera de plus en plus. Mais on ne peut pas faire confiance : c'est une aide mais pas un choix déterminant. Évidemment, on fait plus confiance à des sites institués et reconnus. »



Vers de nouvelles pistes et de nouveaux outils ?

- Les journalistes n'évoquent pas le rôle d'Internet dans la construction ou l'accélération de la crise
- Vers une institutionnalisation de l'outil...
 - Cependant ils s'attendent à une rationalisation du web à moyen terme qui offrira **une meilleure crédibilité** aux informations présentes sur les sites
 - Avec une crédibilité accrue, le web serait appelé à jouer **un rôle de plus en plus prépondérant** dans le processus de crise
- ... qui pose plus largement la question du rôle futur du journaliste
 - L'accès généralisé à l'information par ces nouveaux outils pourrait remettre en cause le rôle d'interface des journalistes

« On regarde tout, c'est très large : le site de l'entreprise, les sites d'info spécialisés, les sites boursiers, les forums... »

« C'est quand même un phénomène qui va prendre de l'ampleur et on se rapprochera peut-être de ce qui se passe aux USA avec des infos crisogènes qui viennent aussi des blogs. »



L'entreprise incarnée



Recherche top management désespérément !

- Les journalistes attendent de la transparence, de la réactivité, de l'exhaustivité et surtout un contact direct avec les protagonistes de la crise
- En cas de crise, ils plébiscitent du « **one to one** », un **accès immédiat et sans intermédiaires** avec les responsables de l'entreprise

« C'est du bon sens même, c'est aux dirigeants que nous voulons parler. Si eux ne peuvent pas nous répondre, qui peut le faire ? »

« Qu'est ce qu'on attend comme contact de l'entreprise ?
Du one to one. »



« On veut
parler très
rapidement
aux
responsables de
la
communication
qui définissent
le message de la
société et
aux équipes
dirigeantes. »

« Les journalistes ont
besoin d'un contact direct
avec l'entreprise. »

« Nous tentons toujours d'interroger les
protagonistes, l'intéressé, en second lieu tous
ceux qui sont susceptibles d'avoir connaissance
du sujet. »

« Immédiatement, on contacte
l'entreprise pour savoir quelle info
donne la direction au regard de
l'info apprise. »



Un dirigeant qui parle est un dirigeant crédible

- Au-delà de cette position de principe, les journalistes affirment **la crédibilité a priori accordée aux entités qui ouvrent le dialogue avec la presse**
- Les journalistes sont unanimes à considérer qu'ils n'ont **pas de raison de douter de la parole du dirigeant**
 - Parce qu'il engage l'entité
 - Parce qu'il n'a pas intérêt à mentir: il serait découvert et pâtirait de toute manière le premier de son mensonge

« Le plus crédible serait le patron, c'est à lui qu'on aimerait parler parce qu'il engage l'entreprise. Si un avion s'écrase, c'est à M. Spinetta qu'on veut parler. »

« Dans l'entreprise, c'est le responsable qui est **crédible** : question du statut de l'interlocuteur. »



« De toute manière, on accorde **une assez grande crédibilité au porte-parole ou responsable de la communication** : il y a un moment où ils ne peuvent plus cacher les choses. »

« On est bien obligé de **croire** le démenti de l'intéressé. »

« On veut la vérité et en générale on l'obtient : de toute manière, ils ne peuvent pas mentir, tout finit par se savoir. »

« **La direction est crédible à priori**. Et puis le média n'est là que comme interface entre l'émetteur et le récepteur. Si il y a mensonge, c'est après à eux d'en assumer les conséquences. »



De l'importance de la communication hors crise

- Cette crédibilité est toutefois conditionnée par un passif : elle s'accorde d'autant plus facilement que **des relations de confiance ont été tissées en-dehors de la période de crise, par une « communication à froid »**
- **Au même titre, un relais régulier entre l'entreprise et la presse :**
 - favorise et consolide le lien. Les journalistes soulignent l'importance hors période de crise de disposer d'un contact récurrent et clairement identifié au sein de l'entreprise ou via son service de communication
 - participe à incarner l'entreprise et à la construction de son identité médiatique

« **Pour croire les gens, il faut les connaître. Il faut s'approprier.** »

« **La personne qui parle est crédible si elle l'était avant, dans la communication à froid.** »



« Les propos de l'entreprise ne pourront être reconnus comme crédibles que si l'entreprise a communiqué en amont, si il y a entre l'entreprise et le journaliste sur la durée une relation saine. »

« En termes de contact, je veux avoir régulièrement un **humain** au bout du fil. »

« Il faut **humaniser** l'entreprise qui parle au public et à des journalistes. »

« La confiance est présente parce qu'on se connaît : il faut le connaître sinon on n' a aucune raison de le croire. »

« Pour les spécialistes, c'est la confiance qui fait la crédibilité, **construite au fil des années**, sur du long terme .»

« Il faut un porte-parole, ça peut être le DG, le PDG, le directeur de la communication, mais ce sera **un porte parole récurrent**. C'est très important. »



Haro sur le communiqué de presse et la conférence : les outils de communication collective honnis

- Le **rejet de la conférence de presse** : elle n'a de sens que pour faire un point d'information dans le cas des crises à caractère technique
- **Même verdict pour le communiqué**
- Un paradoxe notoire chez les journalistes entre ce refus d'une information uniforme et leur conception d'un rôle d'interface

« **On a horreur des communiqués.** »

« **On attend de l'entreprise un entretien téléphonique avec le PDG plus qu'une conférence de presse parce qu'il faut aller vite.** »



« Le communiqué de presse : **ce n'est que l'expression officielle de l'entreprise.** Évidemment, elle sert au journaliste au travail de citation, mais on veut en savoir plus, les tenants et les aboutissants. Si on ne les a pas, on part avec un a priori défavorable sur la sincérité du communiqué. »

« Au niveau de l'entreprise : on cherche toujours à joindre les dirigeants, via le service de presse quand il faut, mais ce n'est qu'une *courroie de transmission* et l'idéal est d'avoir les **dirigeants en direct.** Notre objectif : avoir la direction en direct. »

« Le communiqué est en plus très large et ne peut donc satisfaire l'ensemble des publics dont les journalistes. Si c'est ça, on fait une conférence de presse. »

« On préfèrerait un contact direct, un coup de fil, le communiqué c'est pour tout le monde et pour personne! »



Des relations à reconsidérer



La crise de couple

- **La confiance accordée aux dirigeants est en revanche ressentie à sens unique** par la presse. Les journalistes dénoncent une réelle défiance des entreprises en crise envers les médias
- **Les interprétations de la considération donnée à leur profession divergent d'un journaliste à l'autre mais demeurent très négatives**
 - ➔ Les images utilisées vont de l'hygiaphone du service de communication interne aux fouille-merde !
- **Ce besoin de considération s'exprime aussi fortement dans leur crainte de la manipulation**
 - ➔ Ce risque qu'ils considèrent logiquement à contre-emploi les conforte dans le sentiment d'être considérés comme les simples exécutants du service de communication de l'entité en crise

« Il y a une trouille du journaliste. »



Des relations à reconsidérer

« Cet écran de communicants complique les rapports avec la presse car si notre réaction est celle que je viens de vous décrire, celle de l'interne est de penser que les journalistes voient le mal partout. C'est l'image qu'on nous prête trop souvent. »

« Les acteurs de la vie politique et les autres s'appliquent autant que faire se peut à museler la presse. »

« Je suis consciente des limites de notre métier, on peut facilement se faire envoyer sur les roses. »

« Le problème, c'est la vision que les patrons ont des journalistes qui ne seraient là que comme pur relais de leur message ou au contraire la défiance qu'ils ont en les considérant comme des gens là juste pour les sanctionner. »



Des relations à reconsidérer

Les communicants : facilitateurs ou écrans de fumée ?

- Les journalistes critiquent abondamment « **l'écran de communicants** » qui se dresserait parfois entre eux et l'entité en crise
- Cet écran leur semble à contre-emploi car contre productif pour l'entité en crise
- Comme nous l'avons vu précédemment, l'opacité leur laisse à penser qu'il y a quelque chose à cacher ou qu'on tente de les manipuler. C'est une démarche qui **crée de la méfiance et amplifie le processus de crise**
- **A l'inverse, ils plébiscitent les communicants comme facilitateurs du lien entre l'entreprise et la presse**

« C'est là qu'on reconnaît l'utilité des agences de communication »

« L'écran de la communication est un facteur aggravant de crise. »



« La plupart du temps, les gens n'ont pas envie de répondre, ils préfèrent mettre le dossier aux mains des communicants qui sont moins au fait de la situation. »

« Le communicant ne doit pas être le seul interprète. »

« Le service de communication ne reste toujours qu'un intermédiaire. »

« Et plus l'écran est opaque plus cela suscite le doute et plus on a envie de creuser. »

« L'agence fournit les contacts et de l'information crédible si on connaît les communicants. »

« Nous, nous ne parlons qu'aux services de presse qui verrouillent la communication. Le rôle écran de la communication amplifie la crise : ils bloquent tout, ils verrouillent tout, ils cadennassent tout. Il faut trouver un juste milieu. »



Des relations à reconsidérer

Le rêve d'une relation de professionnel à professionnel

- Les journalistes s'accordent pour **regretter l'absence d'un réel lien de professionnel à professionnel**
- **Estimant que le contact avec la presse fait partie à part entière du métier de dirigeant, les journalistes regrettent l'absence d'une certaine forme d'apprentissage de l'exercice** qui permettrait de « démystifier » / « dépassionner » le contact avec la presse pour le restituer dans un rapport plus professionnel, plus rationnel

« De façon générale, je dirais qu'il y a un vrai problème d'éducation des patrons sur le rôle de la presse. Dans les écoles, on leur apprend à penser que les journalistes sont là pour faire passer le message. »



Des relations à reconsidérer

« C'est à la source même qu'il faut travailler, c'est dans les écoles qu'ils sont formatés de la sorte. Aux US, il y a un respect mutuel entre les boss et les journalistes. C'est un vrai dialogue et techniquement l'un comme l'autre sont prêts au duel. C'est un rapport de respect : je connais ce que vous faites, je respecte votre métier, votre indépendance. C'est différent de la France où les patrons considèrent que l'on est à leur service. »

« Bull était obligée de communiquer sous la contrainte.

C'étaient des dirigeants assez vieille France qui ne comprenaient pas qu'on leur pose des questions. »

« J'ai déjà fait des médias training, c'est incroyable ce que cela révèle. Le patron en face de vous vous prend pour un relais et si vous ne voulez pas jouer le jeu, vous êtes catalogué dans les « emmerdeurs ».

Dans ce cas, ils choisissent les journalistes qui abonderont dans leur sens. J'ai eu beau lui expliquer, je suis sûr qu'à la fin de la journée il était toujours convaincu du rôle de relais du journaliste. »



EURO RSCG C&O :
Yves Jambu-Merlin, partner
+33 1 58 47 93 93

C&O 360, centre intégré d'études, de recherche et prospectives :
Pour toute question concernant le rapport d'audit

Gaëlle Brouard
+33 1 58 47 94 33
+33 6 87 50 57 48

Hélène Vallaud
+33 1 58 47 94 32
+33 6 12 23 91 84

