

LA LETTRE DU JOUR

RICHARD THIBAUT | PRÉSIDENT DE RTCOMM

La crise et les perceptions

L'histoire et l'expérience nous apprennent qu'en situation de crise, ce qui compte n'est pas vraiment ce qui est arrivé, mais ce que la population pense qui est arrivé.

On est donc au royaume des perceptions et la communication que l'on pratique en situation de crise est bien différente de celle qui encadre nos opérations en situation normale. Les relations avec les médias sont importantes, mais aussi et surtout la gestion de l'information : qu'est-ce qui doit être dit, à qui, quand, par qui et avec quels moyens sont des questions incontournables et centrales dans un plan de communication de crise.

Bien sûr, cette dernière vise principalement à rassurer la population concernée, à rétablir les faits pour corriger les écarts et, surtout, à montrer à tous que nous sommes en contrôle de la situation. Il est bien certain que celles et ceux qui s'estiment victimes d'une situation de crise se retourneront vers les autorités pour prendre du réconfort, se faire rassurer et surtout pour savoir ce qu'il faut faire. Or l'expérience a démontré tant de fois que la façon dont les autorités gèrent la crise

peut devenir plus importante que la crise elle-même.

Par exemple, tous se souviendront du caractère meurtrier de l'ouragan Katrina qui a frappé le sud des États-Unis, il y a quelques années, notamment La Nouvelle-Orléans. On se souviendra sans doute de ces images de désolation qui ont inspiré à Céline Dion une sortie mémorable. Son cri de cœur visait cependant bien davantage les autorités, qu'elle incitait à l'action. De fait, si on fait l'analyse de la revue de presse et que l'on considère tout ce qu'on a publié sur ce drame, il y a davantage d'articles qui ont porté sur l'inhabileté du président Bush et de son équipe à gérer la crise que sur la tragédie elle-même. De fait, plusieurs observateurs estiment que c'est à ce moment bien précis que la cote de l'ancien président américain s'est mise à sombrer. Voici un message fort qui s'adresse à tous nos dirigeants en ces temps de pandémie.

Il n'est pas avisé de faire sortir publiquement la plus haute autorité d'une organisation au début d'une crise, au moment où l'information manque, est contradictoire et où on n'est pas en parfait contrôle de la situation. Mais un jour viendra où le chef devra prendre le contrôle des

communications publiques pour rassurer et convaincre. C'est la personne qui a une autorité horizontale sur l'ensemble de l'organisation et dont on sait qu'elle doit avoir les deux mains sur le volant.

Un piège le guette toutefois : même si on essaie de rationaliser la situation, il est clair que les médias et la population réagiront avec émotion. Les images des victimes véhiculées par les médias sont des images fortes et il est bien connu que si les journalistes veulent rapporter des faits, c'est avec de l'émotion qu'on fait vendre des médias. De surcroît, la compétition entre eux deviendra tellement forte à un certain point qu'une surenchère est inévitable.

C'est là qu'on comprendra l'importance de s'être préparé adéquatement à gérer la crise, car, même si on pense avoir tout prévu, on réalisera bien rapidement que les choses n'évoluent jamais exactement comme on s'y attendait. Ce qui nous ramène à notre point de départ, qui veut que ce n'est pas vraiment ce qui est arrivé qui compte, mais plutôt ce que la population pense qui est arrivé. C'est avec cette réalité que ceux qui gèrent la crise devront vivre ensuite.