

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA

COMMUNICATION DE CRISE

Natalie Maroun



55

outils
clés en main

+

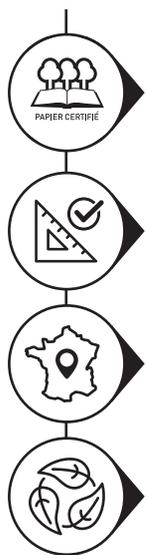
5

vidéos
d'approfondissement

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud et Églantine Assez
Fabrication : Nelly Roushdi Nabih
Conception de maquette : mokmok.agency
Couverture : Studio Dunod
Mise en page : Belle Page
Illustration illusion d'optique page 107 : © Hanna Olekseichuk/Shutterstock

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :

- 
- Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.
 - Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.
 - Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.
 - Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2025

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-087401-9

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils
classés par
dossiers
thématiques

5
DOSSIER

IMAGE DE ET NOTORIÉTÉ

“

Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux,
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation
visuelle de chaque outil

Exercices



EXERCICE 1 : PHÉNOMÈNE DE CONCENTRATION

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

► La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

Outil 33 Le Personal Branding

“
Aujourd'hui,
à l'ère de l'individu,
vous devez
être votre propre
marque.
Tom Peters

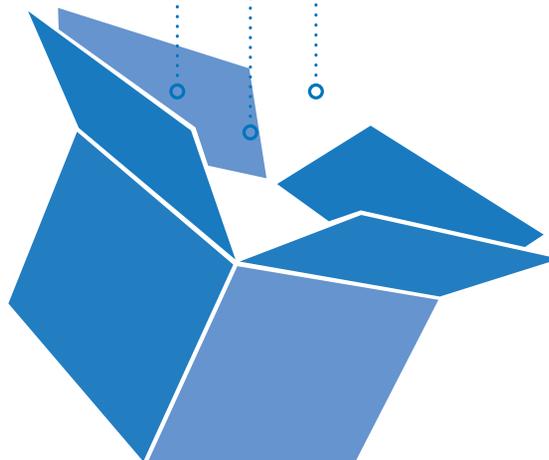
En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les talents, ceux qui développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible d'être utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composants de la valeur perçue « dans l'expérience »	Résultats apportés par l'expérience à l'origine de cette valeur
« Maîtrise » Fait économiser ou gagner de l'argent	des offres spéciales, de ventes flash, de rabais, de gagner ses clients ou de départs plus rapides
« Fiabilité » Fait gagner du temps ou respecte l'engagement soulevé par le client	une ouverture, une livraison, un service

Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir



Préface

Vive la crise ?

S'il est un moment où la fonction et les acteurs de la communication peuvent se révéler aux yeux de leur organisation et de leurs dirigeants, c'est bien durant une crise.

Certains diront d'ailleurs – à juste titre – que pour comprendre et percevoir toute l'expertise d'un communicant, il faut malheureusement le voir exercer en période de crise.

La crise est sans doute l'action de communication qui demande le plus de travail... et les laborieux seront récompensés. Car, quand une crise survient, il faut appliquer, dérouler et exécuter les processus que vous aurez minutieusement préparés en amont.

Si la créativité, la polyvalence et la capacité à rebondir sont des vertus du communicant par temps calme, dans le chaos, seul compte le travail et l'expérience (qui n'est finalement que la somme du travail passé et bien digéré).

Comme un sportif, le communicant doit s'entraîner : c'est l'endurance qui fera de lui un bon professionnel durant une crise. Même si vous vous êtes entraîné pour courir le 200 mètres (rapide et intense), vous ne serez pas démuni dans une course de fond (plus longue et exigeante). Autrement, dit, on ne se prépare jamais vraiment à la crise que l'on va subir, mais toute l'expérience accumulée vous permet de disposer de la musculature et des bons réflexes pour affronter n'importe quelle crise. Une bonne préparation vous permettra donc de gagner les quelques heures si précieuses le jour J.

En pleine tourmente, il n'est plus temps de conceptualiser, d'inventer des outils, de se questionner sur le processus à mettre en œuvre ou sur qui inviter dans la cellule de crise. Il faut laisser parler ses réflexes, les méthodes prédéfinies, sortir les checklists et les suivre. C'est donc en amont qu'il faut fabriquer ses outils, mais aussi les tester et les ajuster pour se les approprier. Il faut sur l'établi faire et défaire, refaire, construire petit à petit sa boîte à outils.

Ce livre se veut précisément une boîte à outils, conçue pour vous faire gagner beaucoup de temps. Il met à votre disposition des outils clés en main, pensés à partir de la pratique de la communication de crise et l'éclairage de la théorie. Chaque outil a été éprouvé par l'expérience accumulée de professionnels, à travers leurs témoignages et leurs avis. Disposer d'une boîte à outils prête à l'emploi est synonyme de gain de temps ... et le temps en période de crise, c'est justement ce qui vous manquera le plus.

La crise arrivera, c'est une certitude. Dans une société mondiale fragmentée, morcelée, polarisée et radicalisée, elle peut surgir de la part de parties prenantes que vous pensiez des alliées. Elle arrivera un vendredi soir, ou peut-être un dimanche. Elle arrivera un 15 août. Elle arrivera alors que l'actualité est suffisamment calme pour que, contre toute attente, votre crise fasse la une. Elle arrivera lorsque votre président-directeur général sera en déplacement aux Philippines et que votre directeur général sera en vacances. Elle arrivera. Aucun directeur de la communication que j'ai pu croiser en trente ans de vie professionnelle n'a échappé à ces moments-là. Une crise est une succession d'oxymores

(se hâter lentement, décider dans l'incertain, continuer à penser stratégie dans l'exécution méticuleuse des actions) et de paradoxes (être à 100 % concerné sans abandonner les tâches du quotidien, rassurer tout en gérant sa peur et parfois celle de son comex). C'est l'acmé où les forces centrifuges sont au maximum de leur énergie. Elles étirent les organisations, elles testent leur résistance, elles éprouvent les processus mais aussi les relations humaines ; elles fatiguent les acteurs internes. C'est dans ce cadre de forte tension et de risque d'implosion, que les communicants peuvent jouer pleinement leur rôle de forces centripètes, qui rassemblent, qui unissent. En bref, qui incarnent l'étymologie de leur fonction, communiquer, du latin *communicare* : « mettre en commun, être en relation avec ». Le paradoxe c'est que personne ne souhaite vivre une crise. Elle va bouleverser pour quelques jours, semaines ou quelques mois votre quotidien, celui de vos équipes et plus globalement celui de votre organisation. Mais c'est aussi un moment de vie professionnelle que chaque communicant, en secret, souhaite expérimenter : pic d'adrénaline, sentiment d'exercer une fonction pleinement utile, se sentir au cœur du tumulte, au plus près des décideurs, dans la mêlée et en même temps un peu au-dessus. Bref, cela peut sembler étrange mais tous les communicants avec lesquels j'échange, sans toujours oser l'avouer, parlent de leur crise comme de formidables moments d'apprentissage et de renforcement de leur vocation à exercer ce métier. Certains communicants, recherchent même dans leur parcours professionnel les entreprises crisogènes.

Et si la période de crise implique de nombreux petits sacrifices pour un communicant, c'est aussi un grand pas vers la reconnaissance de sa fonction.

Bien préparée, avec les bons outils, la crise ne vous fera plus peur. En l'abordant avec sérénité, vous pourrez même déceler en elle des opportunités.

Assaël Adary

co-fondateur et DG du cabinet Occurrence – groupe Ifop,
co-président de l'Association nationale des communicants¹.

1. Il est également président des Alumni Celsa Sorbonne Université, professeur affilié Sciences Po Executive Education, et administrateur de Sorbonne Université.

Avant-propos

Dans un monde injuste ou indifférent,
l'homme peut se sauver lui-même, et sauver
les autres, par l'usage de la sincérité la plus
simple, et du mot le plus juste.

Albert Camus

Pourquoi un ouvrage sur la communication de crise alors qu'Internet regorge de contenus, témoignages, trucs et astuces ? Pourquoi proposer un manuel d'outils alors que l'intelligence artificielle générative promet de transformer les données en solutions ? Aujourd'hui, nombreux sont celles et ceux qui ont un avis sur la communication de crise. Pourtant, les ouvrages de référence sur le sujet ne sont pas abondants. D'autant plus qu'il s'agit d'une discipline où la recherche et la pratique jouent régulièrement à « je t'aime, moi non plus ». Le communicant face à une situation sensible, le dirigeant pris dans la tempête ou luttant contre l'incertitude peut se demander comment s'y prendre et, surtout, pourquoi il se sent dépassé alors même que les règles d'or, les conseils et les principes se multiplient. Depuis plus de quinze ans, je porte la double casquette de la théorie (que j'enseigne en université) et de la pratique de la communication de crise au sein de mon cabinet de conseil en soutien aux communicants et dirigeants publics et privés. C'est pourquoi, j'ai souhaité proposer une *Boîte à outils de la communication de crise* avec pour ambition de donner les clés de cette discipline, souvent mystifiée, à toute personne souhaitant se préparer à communiquer face à l'inconnu, dans l'urgence et dans l'incertitude. Cela nécessite d'aller à contre-courant des idées reçues sur la communication de crise.

La communication de crise n'est pas du bon sens. Sinon, ce serait une compétence innée. La crise exige d'aller parfois à contre-courant de nos certitudes et de nos habitudes. Les outils proposés fournissent davantage de questions à se poser que de réponses prêtes à l'emploi, permettant ainsi une prise de hauteur face à l'urgence de la situation.

La communication de crise n'est pas une recette. Si chaque situation est unique, la réactivité qu'exige la crise ne permet pas au communicant de tâtonner ni de partir d'une feuille blanche. Il ne peut pas se contredire : ce qui est dit est dit, difficile de faire marche arrière ou de changer de version sans compromettre la confiance des publics. Les outils proposés permettent d'avancer pas à pas, et surtout les conseils qui les accompagnent permettront au lecteur d'ajuster son approche dans l'incertitude.

La communication de crise n'est pas un talent rare. Chacun des contributeurs de cet ouvrage relate son expérience de la crise. Malgré leur talent, tous sont unanimes : la communication de crise s'apprend à force de lectures et d'expériences réussies... ou ratées.

La communication de crise ne doit pas être réservée aux « happy few ». Les outils de la communication de crise ont été longtemps gardés par les consultants experts, distillés au cours des formations et les accompagnements des organisations. Aujourd'hui, le constat

est que ce sont des outils indispensables pour la gestion de la réputation de toute organisation publique ou privée. Les publics sont désormais intolérants au délai de réponse, et le silence est devenu inacceptable dans les situations de crise. Cet ouvrage vise donc à donner les clés pour préparer une communication de crise responsable et efficace.

Dans ces pages, je partage non pas des recettes, mais ma propre boîte à outils, tous les schémas et matrices, glanées au détour de lectures, d'échanges avec des confrères, et surtout élaborés et peaufinés dans ma pratique, à chaque fois que j'ai accompagné une organisation face à ses défis.

Que vous soyez expérimentés souhaitant une méthodologie pour conforter votre pratique, communicants (du service public ou des organisations privées) et consultants en communication ou chefs d'entreprises, cet ouvrage balaie pour vous les grandes étapes du processus de communication de crise allant de la préparation à la reconstruction en passant par la réponse. En illustrant le « comment » autant que le « quoi », cet ouvrage vous permettra la nécessaire prise de hauteur, indispensable pour vous préparer à l'imprévisible.

Je vous recommande de constituer votre propre boîte à outils, en vous appuyant sur les ressources numériques disponibles en téléchargement si besoin. Je vous recommande enfin d'associer vos collègues ou vos collaborateurs, car en situation de crise, l'intelligence collective fait partie des outils précieux à déployer.

Ne restez pas seuls.



<http://dunod.link/cdecrise06>

Accédez aux ressources numériques
téléchargeables

Sommaire

Préface	4
Avant-propos	6
DOSSIER 1	ANTICIPER LA CRISE ET SE PRÉPARER À LA GÉRER 10
• Outil 1	Identifier les risques de crise  12
• Outil 2	Identifier les facteurs aggravants 14
• Outil 3	Qualifier la crise 16
• Outil 4	Organiser la veille  18
• Outil 5	Intégrer l'approche prospective 22
• Outil 6	Anticiper et planifier  26
• Outil 7	S'exercer et simuler 28
DOSSIER 2	CARTOGRAPHIER SES PUBLICS ET SES PARTIES PRENANTES 32
• Outil 8	Identifier ses publics internes  34
• Outil 9	Identifier les parties prenantes  36
• Outil 10	La matrice pouvoir-intérêt  40
• Outil 11	La matrice impact-convergence/divergence  44
• Outil 12	Identifier les émotions et les besoins des publics 46
• Outil 13	Utiliser l'IA pour gérer ses parties prenantes   48
DOSSIER 3	ORGANISER LA CELLULE DE COMMUNICATION DE CRISE 52
• Outil 14	Les missions du communicant de crise 54
• Outil 15	Le rôle du communicant de crise au sein de la cellule de crise 58
• Outil 16	Organiser la cellule de communication de crise 60
• Outil 17	Alerte et mobilisation 64
• Outil 18	Équiper la cellule de communication de crise 66
• Outil 19	La coordination entre cellules de crise  68
DOSSIER 4	GÉRER SA COMMUNICATION DE CRISE 72
• Outil 20	S'informer et évaluer  74
• Outil 21	Scénariser et décider 76
• Outil 22	Définir les objectifs 80
• Outil 23	Déterminer la posture et les publics  82
• Outil 24	Identifier les canaux 84
• Outil 25	Établir le plan de communication de crise  86
• Outil 26	Adapter un plan de communication interne  90
DOSSIER 5	STRATÉGIES ET MESSAGES 94
• Outil 27	Le schéma de communication 96
• Outil 28	Les stratégies de communication de crise   98
• Outil 29	Définir ses messages 102
• Outil 30	Adapter son message à ses publics  104

DOSSIER 6	LES RELATIONS PRESSE DE CRISE	108
	• <i>Outil 31</i> Comprendre les attentes des journalistes	110
	• <i>Outil 32</i> Bonnes pratiques de relations presse de crise	114
	• <i>Outil 33</i> Le communiqué de presse 	118
	• <i>Outil 34</i> La conférence de presse et le point presse	120
	• <i>Outil 35</i> Le droit de réponse	122
DOSSIER 7	ÊTRE PORTE-PAROLE EN SITUATION DE CRISE	124
	• <i>Outil 36</i> Le choix du porte-parole et ses missions	126
	• <i>Outil 37</i> Préparer les prises de parole	130
	• <i>Outil 38</i> L'interview presse écrite	132
	• <i>Outil 39</i> L'interview radio	134
	• <i>Outil 40</i> L'interview télévisée	136
	• <i>Outil 41</i> L'interview « micro tendu »	138
	• <i>Outil 42</i> Se préparer à un débat contradictoire 	140
DOSSIER 8	LA COMMUNICATION DE CRISE ET LES MÉDIAS SOCIAUX	144
	• <i>Outil 43</i> Comprendre la diffusion d'une crise en ligne	146
	• <i>Outil 44</i> Identifier la crise digitale pour y répondre	150
	• <i>Outil 45</i> Évaluer la crise digitale  	152
	• <i>Outil 46</i> Les trois fronts de la communication de crise digitale	156
	• <i>Outil 47</i> Typologie des publics sur les réseaux sociaux	158
	• <i>Outil 48</i> Rédiger un communiqué social	162
	• <i>Outil 49</i> Les formats vidéo et les nouveaux médias en ligne	164
	• <i>Outil 50</i> Gérer la désinformation 	166
DOSSIER 9	GÉRER L'APRÈS-CRISE	170
	• <i>Outil 51</i> Identifier la fin de la crise	172
	• <i>Outil 52</i> Évaluer la communication de crise	176
	• <i>Outil 53</i> Mener un retour d'expérience 	180
	• <i>Outil 54</i> Reconstruire la confiance avec ses publics	182
	• <i>Outil 55</i> Reconstruire l'image	186
	Bibliographie	188
	Remerciements	190

Sommaire des vidéos et des ressources téléchargeables

Certains dossiers sont accompagnés de vidéos , accessibles par QR-codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos. Des supports de travail  sont également téléchargeables en flashant le qr-code page 7 ou via le site www.dunod.com.

- Outil 13 : utiliser l'IA pour gérer ses parties prenantes
- Outil 28 : les stratégies de communication de crise
- Outil 30 : adapter son message à ses publics
- Outil 45 : évaluer la crise digitale
- Outil 50 : gérer la désinformation

1

DOSSIER

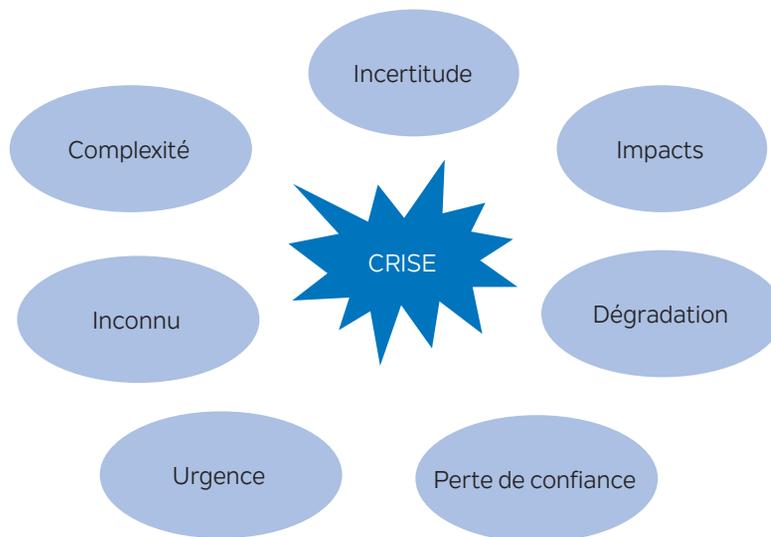
ANTICIPER LA CRISE ET SE PRÉPARER À LA GÉRER

“

Ce sont souvent les événements qui décident pour nous. D'où la nécessité de calculer. D'anticiper.

Pierre Lemaître

LA CRISE ET SES EFFETS



La communication de crise ne s'improvise pas, elle se prépare. En revanche, il n'existe pas de méthode universelle permettant de bien gérer une crise. Tout commence par une prise de conscience des risques et des signaux faibles de l'organisation, une définition des possibles scénarios de crise et la mise en place d'un dispositif de gestion de ces situations.

Les communicants de crise doivent être formés au dispositif de gestion de crise. Le plan et les éléments de réponses doivent être testés et mis à l'épreuve à travers des simulations de crise pour éventuellement y apporter des améliorations.

Pourquoi se préparer ?

La communication de crise n'est pas simplement l'action de communiquer en situation de crise. Elle s'opère dans des situations qui, non maîtrisées, peuvent mettre en péril une organisation, ses enjeux, son activité, ses dirigeants et sa réputation. Elle est caractérisée par l'urgence médiatique, la mise en cause de l'organisation et l'incertitude.

Se préparer à communiquer en situation de crise nécessite des moyens exceptionnels de planification stratégique et une organisation *ad hoc* qu'on

ne retrouve pas systématiquement dans un plan de communication classique.

En quoi consiste cette étape ?

Il s'agit d'identifier les vulnérabilités, les risques de crise et de définir les processus en temps calme afin d'être prêt et d'anticiper leurs impacts sur l'organisation et sa réputation.

Cette étape permet également de définir une échelle de crise, entre le *bad buzz* et l'alerte rouge ; cette graduation permettra d'identifier les modèles de réponse et les publics concernés.

Se préparer consiste également à mettre en place une veille *online* et *offline* afin d'identifier les signaux faibles internes ou externes, les premiers signes de mécontentements de clients par exemple, ou de connaître l'opinion publique sur un sujet.

Cette étape se caractérise enfin par la planification et le déploiement des bonnes pratiques, notamment grâce à la formation et les simulations de crise.

Les outils

1	Identifier les risques de crise	12
2	Identifier les facteurs aggravants	14
3	Qualifier la crise	16
4	Organiser la veille	18
5	Intégrer l'approche prospective	22
6	Anticiper et planifier	26
7	S'exercer et simuler	28



Outil

1

Identifier les risques de crise

“

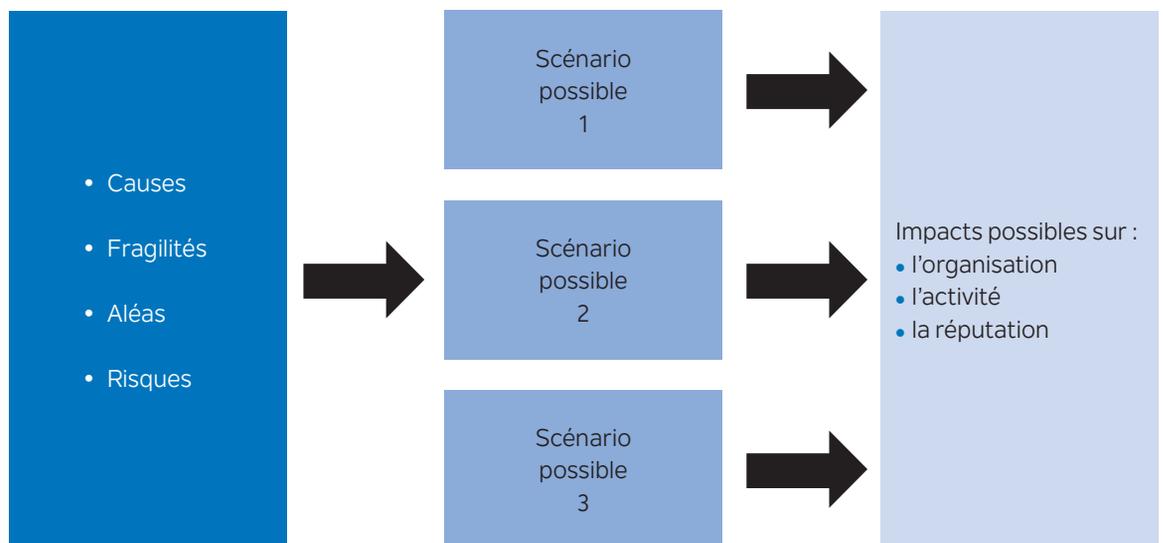
La crise est l'occasion de se rappeler de l'importance de la préparation.

Bob Bowman

En quelques mots

Se préparer à gérer l'imprévisible semble être une approche pleine de contradictions de prime abord. Pourtant, **identifier les risques de crise** est la première étape de toute préparation. En partant de cartographies de risques déjà existantes ou face à une feuille blanche, la démarche consiste à identifier les aléas et les fragilités d'une organisation afin d'**anticiper des scénarios de crise possibles**, puis d'en analyser les impacts potentiels sur l'organisation, son activité et sa réputation. Ces scénarios constitueront le vivier de situations auxquelles le communicant devra se préparer à répondre.

LES RISQUES DE CRISE





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Identifier les situations de crise auxquelles une organisation peut être confrontée.

Contexte

L'anticipation de crise diffère de la cartographie des risques qui identifie les scénarios et les classe selon les causes possibles et leur probabilité de survenue. L'approche en gestion et communication de crise vise à lister les situations possibles pour identifier les impacts éventuels sur l'organisation et sa réputation. Les deux approches sont bien entendu complémentaires.



COMMENT L'UTILISER ?

Il s'agit d'avoir une vision à 360 degrés de l'organisation, de ses activités et de son historique. La principale question est : « Qu'est-ce qui pourrait nous arriver et qui fragiliserait notre organisation et notre réputation ? ».

Étapes

1. Lister les fragilités existantes ou possibles. Elles peuvent être internes ou externes, déjà rencontrées ou uniquement craintes. Pour cela, on peut interroger le cœur de métier, les produits fabriqués et les services fournis, la relation avec les parties prenantes, le climat social, les contraintes légales et réglementaires. Cette étape sera complétée par un retour d'expérience des situations déjà vécues. Simples incidents ou grosses crises, ces situations fournissent des indications précieuses sur les conséquences potentielles et sur les réactions attendues. N'hésitez pas à compléter par l'identification des aléas externes, par exemple climatiques, ou ce que la concurrence a connu dans un passé récent.

2. Identifier les scénarios possibles. Les scénarios sont les manifestations événementielles des risques identifiés dans l'étape précédente. Ils tiennent compte d'un événement et d'un contexte. Par exemple : le risque qualité produit identifié peut se traduire par le scénario « défaut qualité sur notre produit chocolaté phare durant la période de Noël ».

3. Identifier les impacts potentiels. Ce sont les conséquences directes ou indirectes que la communication de crise tentera de maîtriser. Par exemple, un rappel produit a des impacts sur les opérations (organiser la logistique), mais aussi potentiellement sur la réputation de la marque et la confiance des consommateurs.

Méthodologie et conseils

Aucun scénario n'est à rejeter ; la réalité est parfois surprenante. Les crises ne sont pas dues uniquement à des manquements dans vos process. Elles peuvent naître de mises en cause diverses ou de facteurs externes. Ne rejetez aucun scénario sous prétexte qu'il ne peut pas se produire ou que vous êtes préparés à le gérer. La communication de crise exige aussi de l'humilité face à l'imprévu.

Avant de vous lancer...

- ✓ **N'oubliez pas que la communication n'est pas l'affaire du seul communicant. Assurez-vous de constituer un groupe qui contribuerait à identifier les risques de crise à tous les niveaux de l'organisation : opérationnels et stratégiques.**
- ✓ **Rappelez-vous qu'une crise n'arrive jamais telle qu'on l'imagine. Se préparer à gérer une crise, c'est anticiper un cadre et l'adapter à la réalité des situations qui surviennent.**

Outil

2

“

*Il ne faut jamais
désespérer puisque tout
finit bien par s'aggraver*

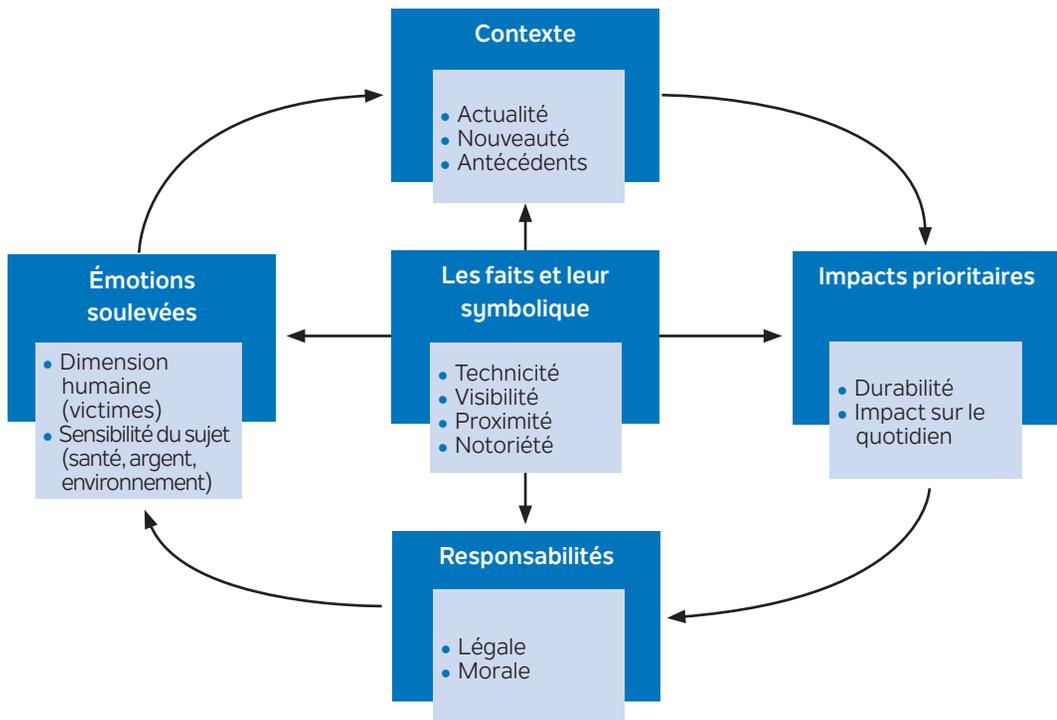
Jacques Sternberg

Identifier les facteurs aggravants

En quelques mots

Plusieurs facteurs peuvent faire transformer une situation d'un **simple dysfonctionnement opérationnel** (un défaut qualité, un litige client ou une tension managériale interne, etc.) en une **crise réputationnelle grave**. C'est pourquoi il est important d'identifier les risques d'aggravation dès la réception d'une alerte ou les premiers éléments factuels recueillis. Établir ces critères en amont est nécessaire pour calibrer la réponse qu'apportera l'organisation et éviter de minimiser la situation ou, au contraire, de sur-réagir.

LES FACTEURS AGGRAVANTS





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Identifier des facteurs objectifs et partagés au niveau de l'organisation pour évaluer une situation.

Contexte

Pendant la phase de préparation à la communication de crise, des équipes mixtes (communication et opérations) peuvent identifier ces critères. Face à une situation de doute, cette réflexion à froid permettra de s'appuyer sur des critères préalablement identifiés et partagés, plutôt que sur la subjectivité des personnes qui reçoivent l'alerte.



COMMENT L'UTILISER ?

Cet outil a une triple vocation. Dans la phase de préparation, il permet d'**identifier les facteurs aggravants**, propres à chaque organisation tout en tenant compte de ses spécificités et de son contexte. Il permet également de **sensibiliser les collaborateurs et la direction**, et contribue également à la culture partagée de la crise. Enfin, en situation de crise, il permet au communicant de crise de s'appuyer sur un outil fiable et objectif pour gagner en réactivité et **anticiper une médiatisation d'une situation sensible**.

Étapes

- 1. Identifier un groupe de travail.** Le groupe sera constitué *a minima* d'un communicant et d'un non-communicant pour affiner les critères et les hiérarchiser.
- 2. Décliner les critères en une liste de questions.** Des journalistes sont-ils présents sur place ? Le sujet porte-t-il sur la santé ? Ces questions permettent d'anticiper et d'éviter qu'une situation ne devienne une crise de réputation.
- 3. Faire un retour d'expérience.** Quand cela est possible, il faut faire un retour d'expérience sur des situations qu'a traversées l'organisation à la lumière des critères identifiés.

Méthodologie et conseils

- **Les facteurs aggravants proposés sont de plusieurs natures :**
 - des critères externes (le contexte, l'actualité médiatique ou la sensibilité d'un sujet dans les médias : #metoo, etc.) ;
 - des critères liés à la nature de l'événement (symbolique, complexité, impacts) ;
 - des critères liés à votre organisation (responsabilité éventuelle, antécédents) ;
 - des critères liés à vos publics et aux émotions soulevées.
- Afin d'établir la liste dans la phase de préparation, essayez d'être le plus précis et le plus exhaustif possible. Cependant, cela ne veut pas dire qu'il faudra que toutes les cases soient remplies pour anticiper un risque de crise. Cet outil, comme de nombreux qui suivront, est un outil d'aide à la prise de décision afin de prendre en compte le caractère inattendu de certaines crises et l'incertitude qui en découle.

Avant de vous lancer...

- ✓ **N'oubliez pas que la confiance ne se décrète pas, elle se construit. Le capital confiance que vous construisez avec le temps peut devenir un véritable bouclier qui protège la réputation de votre organisation, de ses dirigeants ou de ses produits, et limite ainsi ces facteurs aggravants.**
- ✓ **Certaines crises métiers ne seront jamais des crises médiatiques et, *a contrario*, vous pouvez être confrontés à des crises uniquement médiatiques, sans source opérationnelle (appel à un boycott, campagne de désinformation, article à charge). Ne sous-estimez pas ces situations, même si elles n'ont pas de fondement opérationnel, et traitez-les avec le même sérieux et la même gravité.**