

Désamorcer avant l'étincelle

Préparer le terrain narratif pour vaincre sans combattre, avant que la crise ne s'écrive seule

Catégorie : Stratégie & Crise | **Auteur :** Alexander Vance, Senior Partner | **Temps de lecture :** ≈ 10 min

Le 16 mars 1978, le pétrolier Amoco Cadiz s'échoue sur les côtes bretonnes et déverse 230 000 tonnes de brut. La catastrophe écologique est réelle, massive, incontestable. Mais ce qui frappe les observateurs, rétrospectivement, c'est moins l'ampleur du désastre que l'amateurisme de la réponse. La compagnie Standard Oil, propriétaire du navire, tarda à communiquer, multiplia les déclarations contradictoires, et laissa le vide narratif se remplir d'accusations. Elle ne géra pas une crise — elle en alimenta une seconde, médiatique et réputationnelle, qui dura bien après que les côtes furent nettoyées.

Quarante-cinq ans plus tard, les outils ont changé. La vitesse de propagation des crises s'est multipliée par un facteur que personne n'aurait pu anticiper en 1978. Mais la leçon fondamentale, elle, est restée intacte : une organisation qui attend l'étincelle pour penser à l'incendie a déjà perdu une partie décisive de la bataille.

La vraie maîtrise de la crise ne commence pas quand la crise éclate. Elle commence bien avant — dans le silence, dans la préparation, dans l'art de transformer un terrain potentiellement hostile en sol sur lequel on peut tenir debout.

En bref

- **La gestion de crise efficace est d'abord une pratique de temps de paix :** anticiper les tensions, préparer les récits, construire les réserves de confiance avant qu'elles soient nécessaires.
- **Le principe de « vaincre sans combattre »,** hérité de Sun Tzu, s'applique avec une pertinence intacte à la stratégie réputationnelle contemporaine : la meilleure crise est celle qui n'a pas lieu.
- **La résilience narrative se construit sur la durée :** une organisation qui a investi dans la relation avec ses parties prenantes dispose d'un capital de confiance que nulle communication de crise improvisée ne peut créer en urgence.

Introduction

Dans *l'Art de la guerre*, Sun Tzu écrit : « *Remporter cent victoires en cent batailles n'est pas le summum de l'excellence. Soumettre l'ennemi sans combattre — voilà le summum de l'excellence.* » Le texte date du Ve siècle avant notre ère. Il décrit avec une précision troublante la philosophie que les meilleurs gestionnaires de crise contemporains ont fini par adopter — souvent après avoir appris la leçon à leurs dépens.

La gestion de crise réactive — celle que l'on voit dans les films, avec le consultant en costume qui débarque dans la salle de réunion à minuit et dicte les éléments de langage — est le dernier recours,

pas le modèle à suivre. Elle est coûteuse, épuisante, et fondamentalement inefficace dans un environnement où les narratifs se forment en quelques heures et où chaque erreur de communication est archivée, capturée, partagée indéfiniment.

La question que nous posons systématiquement à nos clients, avant toute discussion sur les plans de crise, est celle-ci : *qu'avez-vous fait, ces douze derniers mois, pour que vos parties prenantes aient envie de vous accorder le bénéfice du doute le jour où quelque chose tournera mal ?*

La réponse à cette question est, en soi, un diagnostic stratégique.

Cartographier les tensions avant qu'elles ne s'enflamment

Toute crise a une préhistoire. Elle ne surgit pas du néant — elle émerge d'un terrain de tensions préexistantes, d'attentes non satisfaites, de récits négatifs qui circulaient à bas bruit, de griefs accumulés qui n'avaient pas encore trouvé leur catalyseur. L'incendie réputationnel ne crée pas la matière inflammable : il l'allume.

La première étape d'une stratégie de désamorçage consiste donc à cartographier ce terrain avec honnêteté. Quelles sont les lignes de fracture entre l'organisation et ses différentes parties prenantes ? Quelles promesses implicites ont été faites et non tenues ? Quels sujets, s'ils surgissaient dans l'actualité, viendraient réactiver des reproches latents ? Qui, parmi les acteurs extérieurs à l'organisation, a intérêt à la fragiliser — et dispose des ressources narratives pour le faire ?

Ce travail de cartographie est inconfortable. Il oblige les organisations à se regarder sans le filtre flatteur de leur communication officielle. Il révèle des vulnérabilités que les directions préfèrent souvent ignorer — soit par optimisme, soit parce que les reconnaître impliquerait de changer des pratiques coûteuses à modifier.

Mais l'inconfort de ce diagnostic en temps de paix est sans commune mesure avec le coût d'une crise non anticipée. Johnson & Johnson, lors de l'affaire Tylenol en 1982, a pu répondre avec une remarquable efficacité à une crise d'une gravité extrême — des capsules empoisonnées, sept morts — parce que l'entreprise disposait d'un *credo* institutionnel clair, d'une culture de la responsabilité envers les consommateurs, et d'une direction habituée à prendre des décisions difficiles rapidement. Ce capital n'avait pas été constitué en réponse à la crise. Il préexistait, et c'est précisément ce qui permit à l'entreprise de l'activer en quarante-huit heures.

Construire les réserves de confiance : l'investissement invisible

La confiance est la monnaie de la résilience réputationnelle. Comme toute monnaie, elle se dépense vite et se reconstitue lentement. Une organisation qui n'en a pas accumulé au moment où elle en a besoin se retrouve insolvable — et aucune communication de crise, si sophistiquée soit-elle, ne peut créer en quelques jours ce que seules des années de cohérence ont pu bâtir.

Cette réserve de confiance se constitue sur plusieurs plans simultanément.

Le premier est la **cohérence entre les actes et les discours**. Les organisations les plus résilientes sont celles dont les parties prenantes savent, par expérience accumulée, que ce qu'elles disent correspond à ce qu'elles font. Cette cohérence crée ce que les chercheurs en communication

appellent le *capital de bienveillance* : une disposition favorable qui incite les publics à interpréter les événements ambigus dans le sens le plus favorable à l'organisation.

Le deuxième est la **qualité des relations avec les parties prenantes critiques** — journalistes, régulateurs, associations, leaders d'opinion sectoriels. Une organisation qui ne contacte ces acteurs que lorsqu'elle a besoin d'eux, ou pire, uniquement en situation de crise, ne dispose d'aucune relation réelle. Elle dispose d'une liste de contacts. La relation, elle, se noue dans le temps ordinaire : par la disponibilité, la transparence proactive, le partage d'informations qui ne servent pas immédiatement l'organisation mais qui servent l'interlocuteur.

Le troisième plan est la **préparation narrative interne**. Les crises sont, entre autres choses, des épreuves de cohérence discursive : sous pression, une organisation dont les porte-paroles n'ont pas la même lecture de leur propre histoire se fragmente et envoie des signaux contradictoires qui amplifient le doute. Les organisations résilientes ont travaillé, en amont, à consolider leur récit fondateur — pourquoi nous existons, quelles valeurs guident nos décisions, quel type d'acteur nous voulons être dans notre secteur. Ce récit n'est pas un élément de langage. C'est une boussole.

Vaincre sans combattre : l'art de désamorcer avant l'étincelle

Sun Tzu distinguait la victoire par la force — coûteuse, incertaine, destructrice pour les deux parties — de la victoire par la position : avoir si bien préparé le terrain que l'adversaire renonce à s'engager, ou que l'issue favorable soit atteinte avant même que l'affrontement ne soit déclaré.

En stratégie réputationnelle, cette logique prend des formes concrètes et opérationnelles.

La première est l'**anticipation des narratifs adverses**. Toute organisation qui fait face à des tensions avec certaines parties prenantes peut, avec un minimum de rigueur analytique, anticiper les récits que ces parties pourraient construire si la tension se transformait en crise ouverte. Identifier ces récits en amont permet de les prévenir — soit en modifiant les pratiques qui les alimentent, soit en construisant proactivement des contre-récits suffisamment solides pour résister à la pression.

La seconde est la **pré-activation des alliés**. Dans toute crise, les voix les plus crédibles ne sont pas celles de l'organisation elle-même — ce sont celles des tiers qui lui accordent une caution indépendante. Ces alliés — experts, partenaires, bénéficiaires, représentants de communautés — ne peuvent être mobilisés efficacement en urgence que s'ils ont été cultivés bien avant. Une caution sollicitée le lendemain d'une crise ressemble à ce qu'elle est : une manœuvre. La même caution, portée par une relation de plusieurs années, a une toute autre texture.

La troisième est la **répétition**. Les organisations les plus préparées simulent régulièrement des scénarios de crise — pas pour en rédiger les scripts à l'avance, mais pour tester la solidité de leurs valeurs sous pression, identifier les points de rupture dans leur chaîne de décision, et s'assurer que les réflexes sont en place avant que la réalité ne les teste. Cette pratique, héritée des simulations militaires et des exercices hospitaliers de gestion des catastrophes, reste étonnamment rare dans le monde des organisations civiles.

À retenir

Une organisation qui prépare sa résilience en temps de paix ne cherche pas à éviter toute crise — elle cherche à ne jamais être prise sans boussole. La crise peut survenir malgré tout ; ce qui ne peut pas être improvisé, c'est la confiance qui permet d'y survivre.

Conclusion

Les quatre articles de cette série ont cheminé depuis les fondements du récit jusqu'aux outils d'écoute, depuis les mécanismes cognitifs qui orientent nos jugements jusqu'aux stratégies qui permettent de préparer le terrain avant que la tempête ne se lève. Ces quatre dimensions — narrative, analytique, comportementale, stratégique — ne sont pas des disciplines séparées. Elles forment un système : chacune nourrit et conditionne les autres.

La conviction qui traverse ce travail est simple, et peut-être la plus difficile à faire accepter dans les organisations : **la communication n'est pas un service d'urgence**. Elle est, ou devrait être, une pratique quotidienne de construction de sens, de relation et de cohérence. Elle est l'art de mériter la confiance avant d'en avoir besoin.

Dans un monde où chaque crise se déroule désormais simultanément sur le terrain des faits et sur celui des récits, où les opinions se forment à une vitesse que les institutions peinent à suivre, et où la frontière entre ce qui est vrai et ce qui est cru s'est dangereusement amincie, cette conviction n'est pas seulement un principe éthique. C'est une nécessité stratégique.

Note méthodologique

Cet article s'appuie sur l'analyse de cas historiques documentés — Amoco Cadiz (1978), Tylenol/Johnson & Johnson (1982) — traités à des fins pédagogiques et illustratives. Il intègre les apports de la littérature en gestion de crise et en communication stratégique, notamment les travaux de Timothy Coombs sur la Situational Crisis Communication Theory et les développements contemporains en matière de résilience organisationnelle.

Alexander Vance est Senior Partner chez ERIS Consulting. Fort de vingt ans d'expérience en stratégie et gestion des affaires publiques, il accompagne des organisations internationales dans la préparation et la traversée des crises réputationnelles complexes.

Article rédigé dans le cadre d'une simulation pédagogique. ERIS Consulting est une entreprise fictive.