



POINT DE VUE

COMMUNICATION DE CRISE, LES MAIRES ONT-ILS LEUR MOT À DIRE ?

EN CAS DE CRISE LA SYMBOLIQUE DE LA COMMUNICATION DU MAIRE

25 août 2015 : après une fusillade meurtrière, la commune de Roye (6 000 habitants, Somme) se retrouve sous les projecteurs. Ses élus aussi, de l'adjoint d'astreinte au maire, absent lors des faits et pourtant tenu de communiquer et de marquer son implication¹. Les crises pouvant atteindre un maire sont extrêmement variées : inondation mortelle à Lamalou-les-Bains (2 700 habitants, Hérault), refus d'inhumation d'un bébé rom par le maire de Champlan (2 700 habitants, Essonne), mise en examen pour trafic d'influence en janvier 2014 du maire de Villeron (800 habitants, Val-d'Oise), etc.

Dans le paysage politique, les maires occupent une place à part, au plus près des citoyens. Les crises engagent leurs responsabilités, leur crédibilité, la confiance qu'ils inspirent. Le maire doit maintenir les services municipaux, défendre l'image de la commune mais également protéger sa réputation devant l'opinion publique. Le maire se doit d'agir, même s'il n'est en rien à l'origine de la situation. Mais faire ne suffit plus.

Fin connaisseur de l'environnement communal, en relation avec toutes les parties prenantes, le maire est une figure incontournable de la vie locale. En première ligne, il est le porte-parole, le seul à pouvoir incarner la commune. Être réactif, c'est faire preuve de responsabilités en prenant conscience de la gravité de la situation, de ses enjeux et de l'émotion produite par la crise. La population attend la présence du maire, les médias le sollicitent immédiatement, l'opinion publique mesure son empathie face à la logique des faits.

« Gérer la crise, c'est aussi agir sur les perceptions des parties prenantes (interne, médias, associations...), d'où l'importance de savoir gérer le plus finement possible les messages et les relations à un moment où l'urgence et l'émotion prennent le dessus² ». La communication des maires vient souligner leur conscience de la crise, leur rôle et l'engagement de la municipalité dans la protection des actifs de la commune.

En 2014, lors d'une tempête, un cargo se brise près d'une plage d'Anglet (40 600 habitants, Pyrénées-Atlantiques) et menace de polluer durablement l'environnement. Très rapidement, Jean Espilondo, alors maire de la commune, se positionne comme acteur incontournable au plus près de la gestion de l'événement. Il devient une source d'informations factuelles et actualisées pour tous les publics. Les messages étaient transmis principalement sur ses comptes Twitter et Facebook personnels. Ils ont été ensuite repris par les autres médias, dans lesquels le maire s'est vu offrir des opportunités d'interviews. Il parvient, grâce à cette stratégie, à mobiliser toutes les possibilités de la communication de crise d'un maire : information de la population, affichage des actions de la commune, incarnation de la parole communale et valorisation de l'image personnelle de l'élu.

DÉFENDRE LES ACTIFS DE LA COMMUNE, UN DES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION DE CRISE DES MAIRES

La crise met en jeu la réputation de la commune au travers de son traitement médiatique et des critiques de l'opinion. En expliquant simplement l'événement et les mesures prises, le maire protège la crédibilité du territoire touché, ainsi que celle des élus municipaux. Le maire s'attache à protéger également la cohésion de la collectivité. Il insiste sur les solidarités et l'implication de tous les acteurs locaux. Il peut s'appuyer sur des relais locaux reconnus : les autres élus, les agents de la municipalité, les parties prenantes de la vie publique locale (associations, commerçants, correspondants presse, autorités territoriales, etc.).

La communication de crise d'un maire s'adresse *in fine* à la population, dont les liens au territoire et aux élus sont subjectifs. L'habitant solidaire qui vient prêter main-forte pendant une crise peut le lendemain être un élu de l'opposition demandant des comptes sur l'urbanisation du

.....

(1) LATINOVIC, Cécile, « Fusillade : gestion de crise délicate en mairie de Roye », Courrier Picard, 31 août 2015.

(2) CANCEL, Jean-François, LALOIX, Christophe, *Communication de crise et collectivités territoriales. Anticiper, comprendre, gérer*, Dossier d'experts, sous la coordination éditoriale de Milot Grégoire, Voiron, Territorial éditions, 2013, 97p.



territoire. Les maires peuvent jouer la carte de leur proximité pour installer un lien avec leur public. Aucun outil de communication pris séparément ne peut suffire pour cet échange entre les élus et la population.

L'enjeu est de trouver le bon mélange en fonction du public, du moment de la communication, mais aussi du contexte local. Les maires doivent être capables de faire évoluer leurs stratégies et d'utiliser les codes de la population pour échanger avec elle. Qu'il s'agisse d'un numéro spécial du magazine municipal ou des réseaux sociaux, ces outils doivent être connus, adaptés et utilisés régulièrement pour être efficaces en période de crise.

« Les situations de crise laissent les maires désarmés, parfois enfermés dans des mutismes incompréhensibles pour les citoyens, avec, comme corollaire, une méfiance, quand ce n'est pas le mépris, envers les médias³ ». Le maire a tout intérêt à être une source reconnue d'informations plutôt que de laisser multiplier les sources officieuses ; les liens avec les médias doivent être entretenus en amont pour être mobilisés efficacement pendant une crise.

Edmond Hervé, alors maire de Rennes (216 000 habitants, Ille-et-Vilaine), a été confronté à cette double pression médiatique et sociale, après un incendie meurtrier en 2007. Dans un contexte tendu puisque depuis plusieurs années les habitants se plaignaient des soirées étudiantes trop arrosées, un incendie est provoqué par un jeune dans un immeuble et tue trois personnes. Le lendemain, le maire de la ville tient une conférence de presse devant l'immeuble en question. Il est pris à partie par des riverains, devant les médias. L'angle technique privilégié par le maire, sans empathie et peu en rapport avec la réalité de la situation, ne convaincra alors pas l'opinion publique.

PRÉPARER LES MAIRES À LEUR COMMUNICATION DE CRISE, DANS TOUTES SES DIMENSIONS

Chaque maire peut être amené à s'exprimer en situation d'urgence,

sans même connaître toutes les circonstances de l'événement et alors que les procédures habituelles sont inefficaces. Il doit y être préparé pour ne pas se replier sur lui-même, pour convaincre en interne et mobiliser les partenaires externes, les médias et l'opinion. La préparation s'appuie globalement sur quelques actions réflexes et mises en situation pour réduire l'effet de surprise : identification de la crise, positionnement du maire, définition d'une stratégie cohérente avec la situation. Le choix de cette stratégie repose sur quelques critères⁴ : définition du seuil de crise, connaissance de la situation et de son déroulement prévisible, risques encourus, potentiel médiatique de l'événement, acteurs impliqués et prise en compte du facteur temps.

Le mélange de la communication institutionnelle du maire et de sa communication personnelle est plus complexe pendant une crise.

Premiers responsables désignés du moindre dysfonctionnement de la collectivité, les maires peuvent néanmoins anticiper les critiques et protéger leur propre réputation en tant qu'élus, décideurs locaux et citoyens.

.....

(3) Brigitte Pfeiffer, consultante, citée par COHEN-BACRIE, Bruno, *La communication publique territoriale, Procédures, cibles et objectifs*. Dossier d'experts, Voiron, Editions de la lettre du cadre territorial, 2008, 129p.

(4) D'après LIBAERT, Thierry, *La communication de crise*, 3e édition, Paris, Dunod, 2010, 116p.

Se taire ne permet pas de protéger l'image du territoire communal. La transparence, la cohérence face à la catastrophe et l'écoute des habitants aident à conserver la confiance de la population.

En lien avec le contexte local, ses compétences et ses moyens, chaque maire compose sa propre communication. Si tous les maires ne sont pas préparés, quelques pistes peuvent les guider :

- ✓ **avant la crise** : connaître les parties prenantes et échanger avec elles, se former et s'entraîner avec son équipe ;
- ✓ **pendant une crise** : alerter rapidement tous les responsables, déterminer le potentiel médiatique de l'événement (sensibilité du sujet, impact émotionnel, calme médiatique ou encore engagement de responsabilités), définir une stratégie en cohérence avec l'événement et les mesures entreprises ;
- ✓ **en post-crise** : adapter la stratégie à l'évolution de la situation, rester attentif aux rebondissements de la crise, réaliser un retour d'expérience.

Par leur positionnement central à l'échelle de leur commune, les maires influencent la perception de la crise mais aussi leur réputation dans l'opinion publique. Aux maires de s'appliquer à diffuser leur propre vision de la situation, des enjeux pour la commune et de leur implication au travers de leur communication et des opportunités qu'elle leur procure ■

Pour Hervé Schavietti, maire d'Arles (53 600 habitants, Bouches-du-Rhône) lors des inondations de 2003, la communication de crise est un axe majeur d'amélioration, tant au niveau des outils que du choix des messages. L'élu local a alors un rôle majeur pour informer et rester au contact de la population :

« [...] le citoyen souhaite fort légitimement identifier un responsable en bout de chaîne, un interlocuteur à qui s'adresser, qui peut l'accompagner psychologiquement : qu'on le veuille ou non, ce responsable, c'est le politique, qui est le plus proche du citoyen. [...] Il est indispensable, selon moi, que l'élu soit en situation de dire qu'il se considère comme responsable, même si le sinistre ne lui appartient pas et que la responsabilité proprement dite est ailleurs⁵ ».



Charly DUPLAN

Après avoir étudié les politiques publiques de gestion des risques et en particulier l'action des collectivités territoriales, Charly DUPLAN a travaillé sur la communication de risque et l'alerte de la population. Il s'est ensuite intéressé aux enjeux de la communication de crise. Il a alors eu l'occasion de combiner ses recherches sur la place des élus locaux dans la gestion des risques et le rôle de leur communication.

DU POSITIONNEMENT DES MAIRES À LEUR COMMUNICATION DE CRISE ⁶	
Empathie	Exprimez votre émotion en tenant compte du facteur humain ; faites passer le message que vous souhaiteriez recevoir.
Transparence	Ne dites que des vérités (sans être forcé de tout dire) ; reconnaissez que vous ne disposez pas d'une information plutôt que de vouloir répondre à tout prix.
Légitimité	Restez dans votre domaine de compétence et sur des points factuels ; évitez jugements et hypothèses qui peuvent être interprétés différemment.
Confiance	Vérifiez la véracité des informations que vous relayez.
Crédibilité	Assurez-vous de la cohérence des messages (avec le contexte, avec les actions engagées, avec la communication habituelle, avec les autres acteurs).
Pédagogie	Répétez vos messages dans le temps, en les ajustant en fonction de l'évolution de la situation et des différents outils utilisés.
Responsabilité	Assumez votre part de responsabilités ; évitez les silences, les démentis ou les dissimulations coupables.
Clarté	Adaptez votre niveau de langage à votre public final, faites attention aux termes techniques ; illustrez les informations pour en faciliter la compréhension et utilisez des comparaisons et des ordres de grandeur pour les données chiffrées.
Maîtrise	Soyez proactif pour pouvoir poser votre tempo et imposer vos sujets de communication ; valorisez auprès de l'opinion publique vos alliances avec les autres acteurs de la gestion de crise.
Médiatisation	Connaissez les contraintes des médias (format, délai de bouclage, audience, etc.) et prévoyez des réponses à des questions immédiates en fonction de leurs attentes (bilan humain, actions engagées, responsabilités, etc.) ; utilisez des phrases courtes en commençant par votre idée principale puis une illustration et enfin un développement suivant le temps restant ; soyez préparé à utiliser les interviews pour faire passer vos messages clés.

(5) Cité par COHEN-BACRIE, Bruno, *La communication publique territoriale, Procédures, cibles et objectifs*. op. cit.

(6) DUPLAN, Charly, *La communication des maires sur les risques majeurs et en période de crise, Saisir des opportunités au-delà des contraintes*, Mémoire de master d'information et de communication, sous la direction universitaire de K. Berthelot-Guiet et professionnelle de L. Vibert, Paris, Université Paris-Sorbonne 4, CELSA, 2015, 78p.