

Création d'un comité de gestion de crise et rédaction d'un plan de communication de crise.

Les nouveaux modes de communication, la démocratisation des outils de communication et leur présence dans notre quotidien (télévision, téléphonie, Internet et les médias sociaux), facilitent et accélèrent les échanges et la circulation de l'information. L'image de marque et la réputation d'une entreprise peuvent être mises à risque et détruites rapidement. Il est donc essentiel de prévoir les communications de crise et de se doter d'un plan et de réfléchir au processus de gestion des communications face à des situations publiques délicates ou menaçantes pour l'image du Réseau femmes et politique municipale de la Capitale-Nationale.

Le RFPMCN a formé un comité d'urgence qui se compose des personnes suivantes :

- La présidente (en cas de crise majeure) ;
- La vice-présidente (en remplacement de la présidente au besoin)
- La directrice générale\coordonnatrice ;
- La responsable des communications ;
- La chargée de projet
- Un expert (au besoin)

Se doter d'un plan

Une crise est prévisible, même lorsqu'inattendue (crise médiatique, diffamation, incendies, accidents ou catastrophes naturelles). Un plan de communication de crise permet de :

- Anticiper les crises, voire même les éviter.
- Éviter qu'une sortie publique ne se transforme en crise.
- Atténuer une crise.
- Éviter qu'une crise ne se transforme en catastrophe.
- Proposer l'opportunité d'une sortie favorable à une crise.

Objectif majeur de la communication de crise :

- Préserver la crédibilité de l'entreprise
- Protéger l'image publique du Réseau.

Informez, l'action au cœur de la solution pour prévenir et gérer :

- Diffuser la bonne information ou le bon message, au bon moment, aux bonnes parties prenantes, avec les bons outils, la communication de crise remplit un rôle essentiel.
- Atténuer les effets négatifs par une information honnête, claire, concise, précise qui satisfera l'opinion publique.

Voici un résumé d'éléments à considérer en tant que crise et en amont du plan :

Définition d'une crise

Processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur (interne ou externe), met en évidence une série de dysfonctionnements affectant temporairement ou durablement un ou plusieurs des aspects d'une organisation: la sûreté, la santé humaine, l'environnement, le produit, la réputation, la pérennité.

Facteurs déterminants une crise potentielle :

- Atteinte à des personnes (victimes) et/ou à l'environnement
- Dérèglement du mode de fonctionnement de l'entreprise.
- Intérêt croissant des médias.
- Activité croissante des blogues et échanges de courriels (internes ou externes à l'organisation).
- Remise en cause de la crédibilité de l'entreprise ou de ses dirigeants.
- Réputation en danger.

Étapes à suivre face à une situation potentielle de crise :

1. Évaluer les risques :

- Est-ce que le risque est minime ou fortement probable ?
- La réputation et l'avenir du RFPMCN seraient-ils peu ou fortement menacés ?
- Qu'est-ce qui a été mis en place pour réduire l'insatisfaction ou le risque d'apparition de la crise ?

2. Scénariser, c'est-à-dire raconter brièvement l'histoire, maîtriser les faits sur ce qui s'est passé, qu'est-ce qui a mené à cette crise:

- Quels sont les éléments déclencheurs de la crise ?
- Que se passe-t-il ?
- Qu'est-ce que cela signifie pour l'organisation ? Qui est impliqué ?

3. Faire une analyse avant d'entretenir des contacts avec la presse

- Qu'est-ce qui préoccupe ?
- Quelles sont les émotions dominantes envers la situation ?
- Quelles expériences positives et négatives ont-ils déjà eues avec nous ?
- Si nous nous mettons à la place du public, quelles questions nous poserions-nous ? Que dirions-nous de la situation ?
- Quelles sont les attentes du public et de nos partenaires envers le Réseau ?
- Quels canaux de communication à utiliser pour rejoindre le public efficacement ?

Outil d'analyse proposé : Effectuer une analyse de la situation en regroupant les informations en considérant les trois indicateurs (IBS), sous trois colonnes : I = information (informations factuelles) B= behaviour (comportements constatés) S = sensemaking (sentiments perçus).

4. Se préparer :

- Prévoir une liste de questions fréquemment posées et leurs réponses (FAQ).
- Avoir toujours à disposition les informations de base sur votre organisation (mission, vision, qui est qui, statistiques pertinentes, exemples de forces du RFPMCN, etc.)
- Établir une bonne liste de presse et la maintenir à jour.
- Préparez des gabarits de communiqués de presse à l'avance pour pouvoir envoyer rapidement.
- Identifier un endroit adapté où recevoir la presse (salle de réunion au premier étage à proximité de l'accueil).

5. Mettre en place une équipe de gestion de crise et une équipe de communication de crise ad hoc.

- Dressez un inventaire des crises possibles
 - Accusation de dilapidation de l'argent public et de mauvaises gestions de subvention ;
 - Accusation de ne pas respecter ses bénévoles ;
 - Abus sexuel par employés ;
 - Agression, harcèlement et intimidation de la part d'un membre de l'équipe ;
 - Bris de contrat, non fondé et refus de respecter des ententes ;
 - Etc.
- Déterminer à l'avance, pour chaque situation de crise, l'expert sur le plan du contenu, les besoins en communication, les parties prenantes, les groupes cibles, etc.
- Répartir les rôles en fonction du sujet au cœur de la situation ;
- Établir des scénarios avec l'équipe de gestion de crise ;
- Élaborer le message essentiel à communiquer par l'organisation dans pareilles circonstances

6. Répartir les rôles et responsabilités de chacun.

Aperçu de la répartition des rôles:	
Décision	Communications
<p>Équipe de gestion de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir ce qu'est une crise/activer la procédure de crise/contacter l'équipe communication/composer l'équipe de gestion de crise • Gérer la crise • Garantir la sécurité des collaborateurs/assurer la continuité de l'organisation • Demander conseil aux conseillers et experts, et à l'équipe communication/donner de la rétroaction • Valider les messages de la communication <p><i>Le responsable communication doit faire partie de l'équipe de gestion de crise.</i></p>	<p>Équipe de communication de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseiller l'équipe de gestion de crise • Monitorer et analyser • Rassembler des informations • Rédiger (adapter le message aux différents groupes cibles et canaux) • Traduire au besoin • Envoyer par courriel/publier sur l'intranet
<p>Conseillers et experts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux questions de l'équipe de gestion de crise • Garantir la sécurité/le bien-être des collaborateurs • Utiliser les procédures existantes 	<p>Porte-parole</p> <p>(à convenir en fonction de l'ampleur, la menace, la sensibilité, le sujet de la crise)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accueillir, orienter et/ou parler avec la presse

- Identifier qui prendra la parole au nom du Réseau devant les médias
- Habituellement, c'est le porte-parole officiel qui devrait parler au nom du RFPMCN
- En cas de crise, le porte-parole, un expert ou la direction peuvent prendre la parole. Parfois, il est recommandé de laisser plusieurs personnes prendre part à la communication avec des angles d'information différents et complémentaires.
- Garder à portée de la main la liste des coordonnées de tous les membres de l'équipe de gestion de crise et de l'équipe de communication de crise. Mettre cette liste à jour régulièrement aux trois mois
- Prévoir un système de remplacement au cas où un membre important n'est pas disponible au moment de la crise.
- Indiquer sur une petite carte au format carte de crédit les numéros de téléphone des personnes clés ainsi que leur rôle en cas de crise. Distribuez-en un exemplaire aux personnes concernées

et demandez-leur de la conserver dans leurs affaires personnelles (ex : portefeuille) de façon à y avoir accès facilement, même en dehors du bureau.

- Pour donner plus de poids et d'importance à la communication, il est conseillé de laisser la direction prendre la parole lors d'une crise. Si le plus haut représentant de l'organisation reste absent, cela peut soulever de nombreuses questions: cette personne ou l'organisation a-t-elle quelque chose à cacher, pourquoi n'ose-t-elle pas prendre la parole ?
- Sur des sujets très spécifiques qui nécessitent la connaissance poussée d'un domaine en particulier, il peut être préférable de désigner un expert, à condition que cette personne ait suffisamment d'aptitudes communicationnelles et qu'elle soit bien encadrée et informée.
- Le personnel de l'accueil doit être bien informé du rôle de chacun.
- Il doit également y avoir une concertation permanente entre la personne qui prend la parole et le porte-parole ou le service communication. Ce dernier peut aider à élaborer les Questions-réponses, les messages et aider à trouver le bon ton.

7. Définir la stratégie - Quelques avenues stratégiques à adopter selon la situation

- **Choisir d'être proactif**

Communiquer avant qu'un tiers ne prenne la parole ou ne diffuse des informations permet de couper court aux potentielles critiques.

- **Réagir**

Communiquer de façon réactive ne constitue pas nécessairement une erreur. Jouer cartes sur table est toujours la meilleure option. Reconnaître vos erreurs, présenter vos excuses et montrer que vous travaillez à une solution est une attitude très professionnelle. Vous contribuez ainsi vous-même à renforcer la confiance dans votre organisation.

Reconnaître la situation – C'est la stratégie à privilégier, car reconnaître la situation et sa responsabilité le plus vite possible permet d'atténuer l'effet médiatique et même juridique. L'entreprise peut exprimer son incompréhension sur les événements, se dissocier des responsables et/ou restreindre le problème à un objet, un lieu ou à un instant. Bien qu'encore peu utilisée, cette stratégie de transparence crédibilise l'entreprise et évite l'apparition d'incertitudes et de rumeurs.

- **Garder la distance**

Il vous arrive parfois de vous retrouver en pleine tempête alors que vous n'êtes pas responsable du problème. Vous pouvez alors vous abstenir de réagir. Mais même dans ce cas, ne pas communiquer n'est pas une bonne idée. Diffusez des messages standards et ne vous laissez pas méconduire par les médias.

Faire diversion : La stratégie de diversion consiste à déplacer l'attention des médias et de l'opinion publique sur un autre fait tangible. On peut reporter la faute et élargir la responsabilité sur un acteur interne voir externe comme une administration ou un régulateur public en créant un nouveau débat.

L'entreprise peut accentuer sa communication sur un autre registre et minimiser l'incident ou mettre en valeur ce qu'elle a accompli pour le résoudre.

- **Choisir de ne pas commenter**

L'option pas de commentaire est rarement une bonne idée. Si vous ne savez pas, mieux vaut l'admettre. Ne pas communiquer donne l'impression que vous voulez étouffer l'affaire, ce qui conduira à une mauvaise réputation. Mieux vaut vous rabattre sur des rappels, des messages standards ou des informations sur le processus (nous examinons le problème et nous vous tiendrons au courant dès que nous en saurons plus).

***Nier** : La posture de la négation bien que facile à adopter est la plus rude à tenir et dangereuse à plus ou moins long terme. Garder le silence, ne pas alimenter les médias pour étouffer l'affaire provoque souvent l'effet inverse menant à la suspicion et aux rumeurs. Si le problème est confirmé dans le futur, cela détruit complètement la réputation de l'entreprise et aggrave la responsabilité juridique.*

8. Durant la crise :

Une fois que le comité aura choisi la stratégie adoptée, il est proposé de reprendre la réflexion initiale, revoir les étapes précédentes avec la stratégie en tête afin de regrouper rapidement les informations, questions et réponses en fonction de la situation vécue.

Formuler et reformuler au besoin nos messages et positionnements en fonction de l'évolution de la crise et de l'information circulant ou celle de dernières minutes.

9. Après la crise :

- Assurer le suivi requis d'information ou le partage de communications et de publications pertinentes d'après crise (photo, rapport, reportage, etc.)
- Faire le bilan, brainstormer sur ce qui s'est passé, revoir comment le tout s'est déroulé. Noter les faiblesses, erreurs ou forces et succès, pour mieux préparer la prochaine crise.