

Notice sur la communication de crise

Version: décembre 2022

Auteurs: équipe Médias Swiss Olympic

1 Introduction

Une crise désigne un processus non planifié et non souhaité d'une durée limitée sur lequel on peut difficilement influencer et dont la sortie est ambivalente. La communication de crise fait partie de la gestion de crise: Elle permet de formuler et de diffuser les mesures prises dans le cadre de la gestion de crise. **L'objectif consiste à recevoir et à générer de la confiance.**

Remarque: La communication de crise est exigeante. En cas de manque d'expérience en matière de crise ou de ressources en termes de personnel, il est possible de faire **appel à des spécialistes externes.**

2 Les trois piliers de la communication de crise: prévention/préparation – gestion – suivi

2.1 Prévention/préparation

La crise la plus facile à gérer est celle que l'on a évitée. Il est donc utile de mettre l'accent sur la prévention de crise et sur la préparation aux situations de crise.

Dans le cadre de la **prévention de crise**, une organisation se penche sur ses problèmes, son potentiel de crise et ses différents groupes d'intérêt. La sensibilisation des cadres fait également partie de la prévention.

La **préparation aux situations de crise** comprend l'élaboration de notices et de manuels, l'organisation de la réponse en cas de crise, la formulation de différents scénarios de crise ainsi que des simulations de situations de crise.

Mesures destinées à prévenir une crise et à se préparer

- 1) Etude du potentiel de crise de l'organisation à l'aide d'une matrice des dommages: abus éventuels en matière d'éthique, d'utilisation des fonds, de développement durable, etc. (exemple de matrice des dommages ci-dessous).
- 2) Formuler des scénarios de crise
- 3) Définir une cellule de crise: Qui décide, qu'est-ce qui est communiqué et quand en cas de crise? Qui assume quelle fonction au sein de la cellule de crise? La composition de la cellule de crise peut varier en fonction du scénario et du domaine de la crise.
- 4) Définir les parties prenantes: Quels groupes d'intérêt doivent être traités en priorité (personnel, conseil d'administration, athlètes, parents/tuteurs, sponsors, etc.)?
- 5) Créer une liste de contacts à partir du point 4
- 6) Rédiger un manuel/une notice (cf. modèle)
- 7) Prévoir des exercices pour la cellule en simulant une crise

Exemple de matrice des dommages

6 E						
4						
3						C
2						
1						
	1	2	3	4	5	6 D

6 E	«Scénario Fréquence» Événements fréquents à faible potentiel de dommages			«Scénario Haut risque» Événements fréquents à fort potentiel de dommages		
5						
4						
3	«Scénario Brouille» Événements rares à faible potentiel de dommages			«Scénario Risque»: Événements rares à fort potentiel de dommages		
2						
1						
	1	2	3	4	5	6 D

E = probabilité qu'un événement se produise

D = ampleur potentielle des dommages (pour l'ensemble de l'entreprise)

E:	6 = très probable	1 = très peu probable
D:	6 = menaçant l'existence de l'entreprise	1 = faible

2.2 Gestion de la crise

Une crise comporte en règle générale quatre phases: déclenchement, propagation, gestion et suivi. L'état d'une crise doit être réévalué en permanence par la cellule de crise. Il est crucial d'obtenir l'exclusivité d'interprétation.

Quand la crise éclate, il faut préparer plusieurs messages clés précis qui peuvent être placés rapidement et clairement. De plus, il convient de créer un document contenant les réponses aux questions dérangeantes auxquelles on peut s'attendre.

Il est important de maîtriser les informations en interne: Les collaborateurs et collaboratrices constituent un groupe important. La règle qui prévaut en matière de communication de crise est «interne avant externe».

Principes de la communication de crise:

- 1) **Priorité:** La communication de crise est une affaire de chef!
- 2) **Rapidité:** Fournir des informations immédiatement et régulièrement. Ne pas attendre que l'on apprenne tout par soi-même. Informer les parties prenantes en temps voulu.
- 3) **Joignabilité:** Rester joignable 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 par toutes les parties prenantes, en particulier par les médias.
- 4) **Uniformité:** Communiquer de manière appropriée en termes de forme, de calendrier et de contenu. Respecter le principe d'uniformité: Les porte-parole désignés par la cellule de crise disent tous la même chose, transmettent les messages définis par la cellule de crise.
- 5) **Clarté:** Communiquer de manière simple et concise, souligner les messages avec une métaphore. Adapter le niveau de langue aux différents groupes cibles.
- 6) **Ouverture et vérité:** Prévenir les spéculations en rendant les faits publics. Ne pas embellir les événements, ne pas faire de fausses déclarations ni de reproches. Ne pas spéculer sur les causes (cela peut être pertinent d'un point de vue juridique).
- 7) **Personnes:** Il est important de déterminer qui passe le message et comment! Communiquer de vive voix est plus efficace que les messages écrits. Mobiliser correctement le personnel à des fins de représentation.
- 8) **Expression adéquate des émotions:** Les crises suscitent des émotions. Les craintes des personnes concernées sont à prendre en considération. Montrer honnêtement sa consternation est important et fait partie du message.

La méthode R. I. A. permet également de **s'orienter** quant à l'ordre et au contenu des messages

R comme «regretter»

Exprimer des remords

I comme «informer»

Rendre publiques toutes les informations pertinentes connues et mentionner les éléments que l'on ignore (pour l'instant).

A comme «agir»

Préciser les mesures actuelles ou prévues et ce qui est entrepris pour limiter les dommages, résoudre la crise et garantir que la crise ne se répète pas.

Le rôle des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux attisent et accélèrent les crises, mais ils sont également une plate-forme utile pour la communication de crise. Ils permettent en effet d'accepter et d'entamer le dialogue et de communiquer les messages principaux.

Dans ce cas, il convient de s'en tenir aux principes précédemment énoncés et d'éviter les longues discussions sur Twitter, Facebook, etc. En présence d'une situation critique («shitstorm»), il peut être pertinent d'avoir recours à un ou une spécialiste selon l'ampleur de la crise. Certes, les vagues d'indignation retombent souvent aussi vite qu'elles se sont créées, mais Internet n'oublie jamais. L'organisation peut donc avoir un problème de réputation pendant longtemps.

2.3 Suivi

Il ne faut pas oublier le suivi. Cela comprend le débriefing de la cellule de crise et la consignation des connaissances acquises. Celles-ci seront ensuite prises en compte lors du remaniement de la préparation aux situations de crise et du manuel relatif aux crises.

L'équipe Médias de Swiss Olympic se tient à votre entière disposition pour toute question sur la communication de crise.