

The background of the entire page is a dark teal color with a microscopic, textured pattern of small, rounded, interconnected structures, possibly representing a virus or a complex material. A large, teal-colored arrow shape points from the left towards the right, framing the main title text.

LES **QUATRE ÉTAPES** À SUIVRE POUR CRÉER
**LE PLAN DE COMMUNICATION
PAR EXCELLENCE EN SITUATION
DE CRISE**

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	03
Réaliser une analyse pour planifier une réponse adéquate en situation de crise	04
ÉTAPE 01 : À quel moment un problème se transforme-t-il en crise? Comment l'identifier?	06
ÉTAPE 02 : Comment élaborer son plan de communication par excellence en situation de crise?	09
ÉTAPE 03 : Pourquoi craint-on les excuses?	11
ÉTAPE 04 : Veiller à ce que vos porte-paroles vous soutiennent au lieu de vous nuire	14
Utiliser le logiciel de communication le plus perfectionné pour gérer votre crise parfaitement	17
Conclusion	18

RÉSUMÉ

En plus de promouvoir le travail d'une entreprise, l'une des responsabilités essentielles des professionnels des RP consiste à protéger la réputation de la marque. En matière de gestion de crise, la préservation de la réputation de votre employeur ou de votre client durant les périodes difficiles se veut la fonction de communication la plus déterminante.

Avec l'arrivée des actualités de dernière heure et la montée des médias sociaux, l'intensité des projecteurs braqués sur l'organisation lors d'une crise a augmenté. Les professionnels en communication doivent dorénavant formuler des recommandations et prendre des décisions en temps réel, ce qui peut soit leur donner une marge de manœuvre ou faire sombrer leur entreprise ou leur client.

Ce document porte sur les quatre étapes clés que les professionnels en communication doivent maîtriser pour se préparer le mieux possible aux situations de crise. Il présente comment identifier rapidement les crises potentielles et acquérir l'assurance nécessaire pour mettre en œuvre votre plan de communication en situation de crise.

Il traite également des façons de collaborer avec votre équipe juridique dans le but de formuler une réponse parfaitement adaptée et de veiller à ce que les porte-paroles transmettent votre message avec empathie. Enfin, il présente comment tirer profit des technologies de l'information et des communications modernes pour demeurer à l'affût du déroulement des crises et accéder facilement aux données visant à faire le suivi de votre stratégie.

INTRODUCTION

Sans doute le rôle le plus important que joue un professionnel des RP relève de sa capacité à guider son organisation ou client en situation de crise. Le grand public, les consommateurs et les clients comprennent que les entreprises sont imparfaites et que les choses tournent parfois mal, mais c'est votre intervention qui déterminera si la réputation de la marque demeure intacte.

Sans doute le rôle le plus important que joue un professionnel des RP relève de sa capacité à guider son organisation ou client en situation de crise. Le grand public, les consommateurs et les clients comprennent que les entreprises sont imparfaites et que les choses tournent parfois mal, mais c'est votre intervention qui déterminera si la réputation de la marque demeure intacte.

Puisque rien ne peut détruire la réputation, le prestige et le cours des actions d'une organisation aussi rapidement qu'une crise de RP, les communications en situation de crise sont, ironiquement, l'un des meilleurs outils pour démontrer votre valeur à titre de professionnel en communication.

Du point de vue organisationnel, il est essentiel que les équipes de communication, à l'interne ou en agence, aient la capacité de projeter une aura de calme et de certitude qui se répand à travers le reste du groupe.

« En situation de crise, les gens se tournent vers les équipes de RP et de communication pour être rassurés, explique James Coyle, chef des RP de Samsung, au Royaume-Uni. Dans ces moments-là, un grand nombre de personnes au sein de l'organisation s'inquiètent et ne savent pas comment réagir, ni extérieurement ni intérieurement. Vous devez être la personne la plus calme sur place et apporter des éclaircissements et une vision concernant les mesures que l'organisation peut prendre. »

Pour offrir cette stabilité, vous avez besoin d'un plan et d'une méthode que vous mettez en œuvre dès qu'une crise survient. Il existe quatre aspects essentiels que vous devez considérer pour que votre marque profite d'une longueur d'avance et que son intervention soit préparée et cohérente.

Premièrement, il est crucial de pouvoir déterminer quand un problème peut mener à une crise, car cela vous permettra de procéder rapidement à la planification de votre plan de communication en situation de crise et préparer votre organisation à ce qui pourrait se présenter.

Sinon, vous perdrez du temps précieux dans cette bataille visant à protéger la réputation de la marque. Melissa Agnes, spécialiste en gestion de crise, a conçu un organigramme pratique à télécharger que vous pouvez utiliser pour déterminer en un clin d'œil si une situation constitue un problème ou une crise. Téléchargez-le ici.

Lorsque vous passez en mode « gestion de crise », votre plan doit être suffisamment solide pour que les membres de l'équipe connaissent leur rôle et les renseignements importants, mais assez flexible pour vous permettre de réagir sans tarder face au rythme effréné d'une crise.

La collaboration avec le service juridique dans le but de concevoir une intervention appropriée est essentielle pour une multitude de raisons autant pour le présent que pour l'avenir. Il est primordial de vous assurer que les relations de travail parfois tendues entre les différents domaines ne nuisent pas à la conception du message principal.

Le soutien de la part des membres de la haute direction est également essentiel. En plus d'avoir besoin de leur aide de façon stratégique, ils seront aussi le visage public de votre entreprise lorsque vous rassurerez les intervenants quant à l'efficacité du traitement de la situation. Vous devez absolument choisir une personne compétente pour gérer les apparitions dans les médias. La meilleure façon de démolir votre stratégie de communication en situation de crise est de projeter une mauvaise image.

En vous préparant adéquatement à chacune des étapes, vous vous assurez d'être prêt à jongler avec tous les scénarios de crise qui se trouveront sur votre chemin. Les simulations avec les intervenants concernés se veulent une excellente idée. De cette façon, votre équipe sera prête au moment d'une vraie crise.

Réaliser une analyse pour PLANIFIER UNE RÉPONSE ADÉQUATE EN SITUATION DE CRISE



MEGAN TAYLOR
Senior client insights manager
Cision

La vitesse à laquelle une entreprise traite les crises est cruciale pour atténuer les répercussions négatives sur sa réputation.

Cision Insights a comparé deux interventions réelles en situation de crise pour illustrer ce propos. Il s'agit d'une entreprise de technologies et d'une entreprise du commerce de détail qui ont éprouvé des difficultés avec leurs produits.

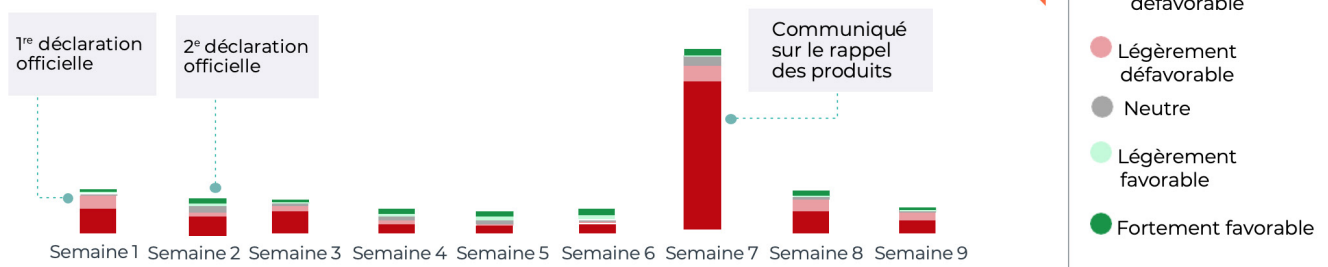
SECTEUR DE L'ENTREPRISE	RÉPERCUSSIONS NÉGATIVES (%)	APPARITION DU PORTE-PAROLE (%)	NOMBRE DE COMMUNIQUÉS	PÉRIODE AVANT LE RAPPEL DES PRODUITS
ENTREPRISE DE TECHNOLOGIES	79%	8%	3	7 SEMAINES
COMMERCE DE DÉTAIL	39%	29%	1	IMMÉDIATEMENT

L'entreprise du commerce de détail a choisi de diffuser immédiatement un communiqué à propos du problème lié au produit et de rappeler tous ceux touchés en même temps. Par conséquent, la couverture défavorable s'est fait sentir dès le début, mais les médias ont salué la gestion de crise de l'entreprise par la suite.

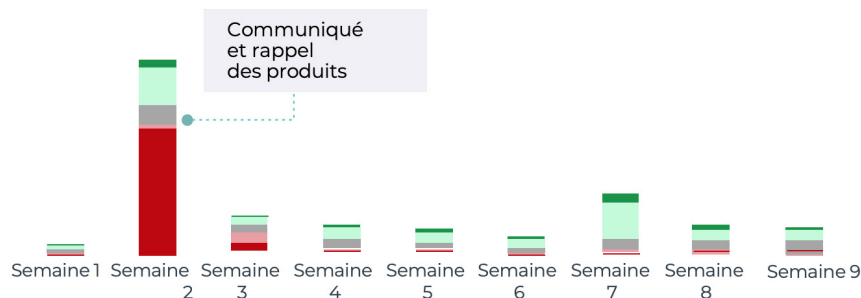
Pour ce qui est de l'entreprise de technologies, la couverture négative avait pris racine avant la diffusion d'un communiqué à ce sujet. Une fois les produits déclarés inadéquats, les discussions négatives se sont poursuivies, ce qui a nécessité la diffusion de deux autres communiqués.

Ce n'est qu'une fois le rappel de produits diffusé, sept semaines plus tard, que les mentions négatives ont lentement diminué.

OPINION FAVORABLE AU FIL DU TEMPS À PROPOS DE L'ENTREPRISE DE TECHNOLOGIES



OPINION FAVORABLE AU FIL DU TEMPS À PROPOS DU COMMERCE DE DÉTAIL :



On constate que les commentaires négatifs ne se sont atténués qu'après la diffusion du communiqué de presse.

La participation des porte-paroles de l'organisation du commerce de détail a atténué avec succès les répercussions négatives de la crise sur la réputation de la marque. Quelque 13 représentants régionaux ont communiqué les messages de l'entreprise durant la première semaine de la crise, démontrant la volonté de la marque de résoudre le problème dans son ensemble sans tarder. Ainsi, près d'un article sur trois portant sur le sujet contenait le message du porte-parole, ce qui s'est traduit par la diffusion à grande échelle d'un message positif.

En revanche, seulement 8 % des mentions du porte-parole de l'entreprise de technologies ont été reprises, malgré la diffusion de trois communiqués pendant la crise. Les conversations négatives ont donc eu cours pendant neuf semaines au total, tandis que la crise de l'entreprise du commerce de détail s'est résolue en seulement deux semaines. Par conséquent, l'approche misant sur une déclaration globale s'est révélée inefficace pour atténuer le problème.

L'équipe de communication peut également tirer profit d'une approche harmonisée avec celle de marketing. La pénurie de poulet chez PFK au Royaume-Uni a semé la panique dans tout le pays et le siège social a vécu une semaine d'enfer.

La décision de publier une annonce d'une page complète dans The Sun et The Metro a fait en sorte que ce sont leurs excuses qui ont fait la une pendant un certain temps et non pas le manque de poulet. L'équipe des RP a donc bénéficié de l'action posée par l'équipe de marketing pour communiquer le message à plus grande échelle avec, de plus, une diffusion d'autres déclarations et mises à jour sur les réseaux sociaux.

Le quotidien Huffington Post a même déclaré que la société avait donné un « cours de maître sur la gestion de crise en matière de RP ».

COMME LE PROUVENT CES EXEMPLES, L'APPLICATION SYSTÉMATIQUE DE MESURES DÉCISIVES EN COLLABORATION AVEC LES AUTRES ÉQUIPES DE L'ENTREPRISE PEUT ÉCOURTER LA PÉRIODE DURANT LAQUELLE LA CRISE FAIT LES MANCHETTES.

À QUEL MOMENT UN PROBLÈME SE TRANSFORME-T-IL EN CRISE?

COMMENT L'IDENTIFIER?

Comme c'est le cas pour la plupart des problèmes, la première étape en matière de gestion de crise consiste à reconnaître la crise. Les professionnels de gestion de crise comparent souvent la première heure d'une crise à « l'heure d'or », expression propre à la médecine durant laquelle les patients qui reçoivent des soins d'urgence dans la première heure suivant un traumatisme ont beaucoup plus de chances de survie.

Cependant, en raison de la montée des médias sociaux, une crise peut dégénérer en moins d'une heure, ce qui signifie que les professionnels en communication doivent d'emblée cibler les problèmes préoccupants qui pourraient se transformer en crise majeure.

Nous avons demandé à des spécialistes de gestion de crise comment reconnaître les crises et déterminer la nécessité de mettre en œuvre un plan de communication en situation de crise.



RICHARD JOHNSON

Conseiller, **Clarion Communications**

La gestion de problèmes revient à diriger un navire dans les mers glacées de l'Atlantique du Nord. Beaucoup de risques potentiels peuvent être évités si l'on trace le bon itinéraire. La gestion de crise, c'est ce dont on a besoin quand on frappe un iceberg et que le navire commence à couler!

Si vous répondez « oui » aux trois questions suivantes, vous êtes fort probablement en présence d'une crise. Les circonstances ou l'événement ont-ils déjà causé du tort à des gens, à l'environnement, à la réputation de l'entreprise ou de la marque ou au rendement de l'entreprise et à la continuité des activités? Font-ils déjà partie du domaine public? Exigent-ils une attention immédiate?

VICTORIA ROSS

Chef de la gestion de crise, **Karol Marketing**

Une crise est une situation critique qui ne relève pas de la continuité normale des activités ni des plans d'intervention en cas d'urgence. Elle exige une intervention stratégique, souvent à l'échelle de l'organisation. De façon générale, elle menace le permis d'exploitation de l'organisation, présente un risque fondé ou potentiel d'influencer négativement le cours des actions, présente des dangers pour la sécurité ou le bien-être des personnes et/ou de l'environnement selon les intervenants externes et nécessite le déploiement de ressources supplémentaires (personnes, capital et équipement).





MARK PINNES

Directeur général adjoint, **Flagship Consulting**

D'un point de vue technique, un problème se transforme en crise lorsqu'il empêche l'organisation de bien fonctionner. Les mots ne suffisent pas pour décrire les montagnes russes émotionnelles que vos collègues subissent lorsque l'entreprise se retrouve devant une humiliation publique potentielle.

PHIL HALL

Président, **The PHA Group**

Les gens utilisent souvent les termes « problème » et « crise » de façon interchangeable, mais il existe une nette distinction entre les deux. En fait, un problème est une situation qui présente des signes avant-coureurs ou dont vous avez pris connaissance depuis un certain temps.

D'après notre expérience en matière de gestion de crise, les problèmes qui paraissent d'abord insignifiants peuvent dégénérer s'ils ne sont pas traités adéquatement. Ce sont des préoccupations qui peuvent devenir un problème majeur.



SOYEZ À L'AFFÛT DES PROBLÈMES

Bien sûr, comme en médecine, il vaut mieux prévenir que guérir. Prendre des mesures pour régler les problèmes et, par conséquent, éviter les crises est la meilleure façon de minimiser les dommages à la réputation. Nos experts discutent de la façon de veiller à ce que les problèmes ne dégénèrent pas en crises :



JAMIE ROBERTSON

Directeur général, Réputation des sociétés, **Ketchum**

Tout d'abord, les problèmes dégénèrent rarement jusque-là. Bien entendu, autant les problèmes que les crises sont amplifiés et mis à l'avant-plan à la vitesse de l'éclair en partie à cause des médias sociaux. Cependant, la grande majorité des problèmes qui surviennent sont traités en moins de 24 heures. La vitesse et la prise de décision sont essentielles pour garder le contrôle absolu sur la situation. Les problèmes sont gérables. Un problème franchit le seuil de la crise lorsque la situation vous dépasse et que vous devez tenter de sauver la mise.



JENNIFER DONAHOE

Directrice de comptes, RP et médias sociaux, **Agence Planit**

Ciblez toutes les crises potentielles qui pourraient toucher votre entreprise. Pensez aux crises qui touchent les entreprises de façon générale et non pas uniquement à votre secteur : plaintes pour harcèlement, piratage et plus encore.

SHIMON COHEN

Président, **The PR Office**

Bien qu'une crise puisse sortir de nulle part comme le proverbial « coup de tonnerre », les organisations peuvent réduire le risque que cela se produise en créant une culture de sensibilisation à la crise. Il faut encourager les membres du personnel de tous les niveaux à participer, les inviter à se rencontrer régulièrement pour discuter des problèmes éventuels et les faire progresser ainsi que prendre des mesures pour les résoudre ou les atténuer avant qu'ils ne deviennent une véritable crise.



PHIL HALL

Président, **The PHA Group**

D'après notre expérience, ces complications proviennent d'un manque de leadership et d'une mauvaise communication. Nous avons eu affaire à de nombreux cas qui auraient pu être évités, mais la garde a été baissée à un certain moment et des erreurs ont été commises, ce qui a créé un effet boule de neige. Dès que les médias entendent parler d'un problème, une avalanche s'ensuit et vos erreurs vous obligent à vous battre pour maintenir votre réputation.

Je crois que ce qui fait mal tourner les choses pendant les premières heures, c'est lorsque les gens ne sont pas mobilisés et ne se rassemblent pas pour prendre des décisions. C'est une perte de temps et un gaspillage de ressources.



Bien que les crises puissent survenir sans prévenir, elles sont souvent le fruit de problèmes connus, mais non traités qui dégénèrent librement. Idéalement, vous serez en mesure de régler la plupart des problèmes rapidement et de façon satisfaisante afin que l'organisation ne subisse aucun dommage à grande échelle.

Toutefois, si un problème s'aggrave, vous devez absolument déterminer à quel moment il faut passer en mode « crise ». Sinon, vous perdrez du temps précieux pour préparer votre intervention et renverser la situation.

Comment élaborer

SON PLAN DE COMMUNICATION PAR EXCELLENCE EN SITUATION DE CRISE?

Maintenant que vous êtes passé en mode « crise », il est temps de mettre à exécution votre plan de communication en situation de crise. Aucun plan de communication en situation de crise ne peut couvrir tous les scénarios possibles à moins de rédiger un document dont le volume est digne d'un roman de Tolstoï. Votre plan devrait plutôt ressembler à un morceau de fibre de carbone : suffisamment solide et ferme pour offrir une méthode de travail cohérente, mais assez souple pour vous permettre de modifier le type d'intervention en cas de crise à tout moment.



Puisque les crises évoluent souvent rapidement, les organisations doivent être à l'affût des développements et être prêtes à revoir leur approche lorsque de nouveaux renseignements

Shimon Cohen



Il ajoute : « Même si l'on doit prendre en considération la flexibilité, la cohérence est tout aussi importante en particulier en ce qui concerne le ton et le message lors des communications concernant la crise. Le message doit être cohérent dans toutes les communications. »

En plus de la cohérence avec le ton de la marque, certains éléments fondamentaux jouent un rôle crucial dans un plan de communication en situation de crise. Par exemple, le plan doit être à jour et comprendre les renseignements généraux dont tous les intervenants ont besoin.



Lorsque l'on développe un plan de communication en situation de crise, je recommande que ce soit un outil que tout le monde dans votre équipe soit en mesure d'utiliser lorsque nécessaire.

Victoria Ross



« L'un des pièges courants consiste à mettre de côté les renseignements que "tout le monde connaît déjà", comme les directives ou les mots de passe pour accéder aux réseaux sociaux ainsi que les rôles ou les responsabilités selon les membres de votre équipe. Souvent, l'équipe change, mais les plans ne sont pas mis à jour ou un membre essentiel de l'équipe est en vacances pendant une crise. »

Richard Johnson ajoute : « En raison de leur nature, les crises sont aussi inattendues qu'imprévisibles. C'est pourquoi les plans doivent être flexibles. L'adoption d'un ensemble de principes directeurs ou simplement d'une liste de choses à faire et à ne pas faire sert généralement d'ancrage pour les communications lorsque l'on se retrouve en terrain inconnu. »



Il est aussi utile de réfléchir aux éventualités qui sabotent généralement les meilleurs plans, car les crises ont souvent l'habitude de survenir le vendredi en fin d'après-midi. Que faire si le PDG ou porte-parole principal n'est pas présent? Y a-t-il un adjoint? Est-il formé? L'adjoint a-t-il un adjoint? Quoi faire si je dois diffuser un avis de rappel dans les grands journaux demain? Existe-t-il un modèle d'avis de rappel? Qui est la personne-ressource à l'agence d'achat d'espace médiatique en cas de crise? Quoi faire si je dois communiquer avec les intervenants principaux rapidement? La liste de contacts est-elle à jour?

Richard Johnson



Un autre élément clé visant à établir un plan de communication en situation de crise à la hauteur consiste à mettre votre plan à l'essai.

Les professionnels en communication ont parfois l'impression que la planification de scénarios et les journées de mise à l'essai détournent leur attention du travail quotidien, mais l'expérience revêt une grande valeur au moment de mettre en œuvre le plan de communication en situation de crise puisque l'on peut corriger les lacunes avant de se retrouver dans le feu de l'action.

Les plans de communication en situation de crise sont des outils de références essentiels, mais les meilleurs cabinets organisent des simulations avec des consultants externes pour créer des scénarios réels et ainsi forcer l'entreprise à réagir sur-le-champ. « Vous avez intérêt à ce que votre équipe possède déjà de l'expérience au moment où l'avenir de l'entreprise sera en jeu », conseille Mark Pinnes.

Jennifer Thomas, chef des communications internes à Direct Line Group, ajoute : « Après avoir préparé la crise de la grippe aviaire – qui n'est jamais arrivée – pendant deux ans, on peut affirmer qu'il est utile de faire de la planification en dehors des périodes de crise pour s'assurer d'être le mieux préparé possible.

De cette manière, on devient à l'aise face à l'inconnu. Pendant une crise, on n'a jamais accès aux renseignements dont on a besoin. Il faut s'exercer à prendre des décisions dans ces circonstances. »

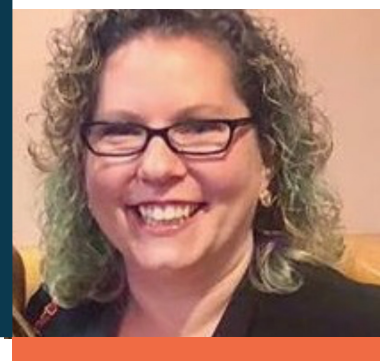
En plus de préparer votre équipe en vue d'une crise, les séances de mise en situation ont pour effet d'orienter l'équipe de direction de votre entreprise, comme l'explique Gavin Megaw, directeur général de l'entreprise et de la marque à Hanover Communications : « Les journées de mise en situation sont excellentes parce qu'elles font peur à l'équipe de direction. Voilà pourquoi on les utilise. Demandez-vous quel serait le pire scénario, puis concentrez-vous sur la planification de la mise en situation pour relever le défi. »

En adoptant un plan de crise simple et flexible qui a été mis à l'essai, vous dotez les membres de votre équipe d'une référence fiable quant à leurs rôles et responsabilités tout au long de la crise pour qu'ils aient confiance de suivre la bonne voie dans les premiers moments de tumulte.

SARA FLOOR

Coordonnatrice des communications, **California State Association of Counties**

Nous avons un plan en cas de crise et nous assistons à des simulations de crises en lien avec l'industrie presque tous les ans. C'est important de réviser le plan et de faire des mises à jour sur une base régulière. Mon meilleur conseil est de bâtir des relations avec les médias avant l'arrivée d'une crise. De cette façon, vous aurez la confiance et l'ancrage nécessaires pour rester debout quand le sol s'effondrera sous vos pieds.



NOUS SOMMES...

POURQUOI CRAINT-ON

LES EXCUSES

En cas de crise, votre organisation devra formuler des déclarations publiques concernant la situation et ces déclarations devront probablement être évaluées par des avocats.

Les professionnels des RP et les avocats sont comme chien et chat en période de crise. Les spécialistes en communication veulent communiquer sans tarder, tandis que les équipes juridiques veulent se tenir loin des commentaires qui pourraient leur causer du tort.

Cette différence majeure sur le plan des objectifs peut causer des frictions lorsque l'on tente de développer la meilleure intervention possible. Alors, comment les avocats et les professionnels en communication peuvent-ils travailler ensemble de façon optimale?

« En collaborant et en faisant preuve d'ouverture, affirme Jamie Robertson de Ketchum. La plupart du temps, les conseillers en communication réalisent que certains paramètres déterminent la quantité de renseignements que l'on peut transmettre à la fois. Cependant, il est tout aussi important de se rappeler que le ton et le délai de l'intervention peuvent avoir une incidence cruciale sur la crise à long terme. »

« Il suffit de se rappeler la façon dont Lufthansa a géré le tragique écrasement d'avion en 2015.

L'intervention a été rapide, claire et sincère et elle témoignait de l'engagement direct et manifeste de la direction de la compagnie aérienne. La réputation à long terme de Lufthansa sur le plan de la sécurité est demeurée intacte grâce à cette approche et sa réputation d'entreprise s'en est même vue améliorée. »



CINDY ARCO
Gestionnaire des RP
Comcast – Floride

Assurez-vous d'avoir accès à un conseiller juridique si une crise survient. J'ai déjà travaillé avec un client pour élaborer une intervention et un plan de communication en cas de crise et je me suis aperçue que l'entreprise n'avait pas d'avocat, malgré sa taille importante.

Néanmoins, de nombreux spécialistes en communication croient que les avocats veulent uniquement les empêcher de prononcer ces mots tant attendus en situation de crise : « **nous sommes désolés** ».

Comme le soulève Stuart Thomson, chef des affaires publiques à Bircham Dyson Bell, il s'agit d'une idée fausse qui résulte d'une mauvaise relation avec l'équipe juridique.



STUART THOMSON
Chef des affaires publiques



Il est presque impossible de préparer un guide de gestion de crise sans que quelqu'un reproche aux avocats de l'empêcher de présenter des excuses. Je crois que cela provient d'un manque d'efforts de la part de l'équipe de communication. Il faut bâtir des relations et une culture, comprendre le rôle de chacun et déterminer ce que l'on veut en tant que communicateur.

Les excuses sont un exemple évident, mais les professionnels en communication veulent parfois dire certaines choses qu'ils ne devraient pas dire. Il ne s'agit pas d'intransigeance, de préférences ou de préoccupations liées à la réputation. L'objectif est de se prémunir contre les responsabilités futures pour l'organisation, mais aussi pour soi-même.



QUEL EST LE MEILLEUR MOYEN POUR QUE LES PROFESSIONNELS EN COMMUNICATION ET LES AVOCATS PARTAGENT DES COMMUNICATIONS EXTERNES QUI FERONT LE BONHEUR DE TOUS?



Comme pour toute relation de travail, la confiance est la base. On a souvent l'impression que les RP et les avocats ont de la difficulté à travailler ensemble pendant une crise, mais tout le monde dans le domaine s'entend pour dire qu'il faut développer cette relation de travail à l'avance.



« En approfondissant votre compréhension des modalités et de la méthode de travail des avocats – en les intégrant à votre processus de planification et en essayant de collaborer d'entrée de jeu, non seulement pour les communiqués de presse, mais également pour l'élaboration des plans et des procédures –, la relation de travail sera beaucoup plus harmonieuse si une crise se produit. »

M. Thomson précise : « Si vous leur dites : J'ai besoin de ça pour pouvoir le publier sur Twitter ou j'ai un journaliste sur le dos, je n'ai que 10 minutes, alors ils vont dire : "voici ma pile de documents, votre priorité est la dernière sur ma liste". Si vous n'entretenez pas la relation, vous n'aurez aucune chance de réussir. »

QUEL EST LE POINT DE VUE JURIDIQUE CONCERNANT LA COLLABORATION AVEC LES RP EN SITUATION DE CRISE? JO SANDERS EXPLIQUE COMMENT LES AVOCATS ET LES ÉQUIPES DE COMMUNICATION PEUVENT COLLABORER EFFICACEMENT.



JO SANDERS

Partenaire en droit de la réputation et des données

Harbottle & Lewis LLP

Des tensions peuvent se manifester entre les équipes de communication et le service juridique d'un client en particulier si l'équipe des RP croit fermement que les avocats veulent l'empêcher de s'exprimer. C'est absolument faux et je n'ai jamais conseillé à un client de se taire s'il souhaitait prendre la parole.

La clé, c'est de veiller à ce que tous les communiqués soient testés contre le stress pour que les renseignements demeurent exacts, légitimes et cohérents avec la position de l'entreprise. Les fonctions juridiques et de communication doivent s'entraider à cet égard.

C'est particulièrement important dans le contexte des nouvelles obligations relatives aux atteintes à la protection des données.

De plus, les avocats qui ont de l'expertise en matière d'information et de réputation peuvent aider les RP – ils peuvent offrir les outils juridiques pour aider à contester un journaliste qui semble avoir été mal informé, ne pas avoir compris les enjeux ou approcher un article potentiel ou le diffuser avec un esprit fermé et partial.

Voilà autant d'éléments à rappeler fermement aux journalistes. Les plus responsables d'entre eux en seront reconnaissants s'ils en retirent un portrait fidèle à la réalité.

Cela mène à un rapport plus précis. Ce type d'engagement peut contribuer à empêcher la désinformation dès le départ. Si des articles gravement faux ou trompeurs sont publiés, les avocats peuvent venir en aide aux RP en exigeant des corrections ou un retrait.

En cas de violation des données, le nouveau Règlement général sur la protection des données (RGPD), qui est entré en vigueur en mai dernier, exige l'envoi des communications au commissaire à l'information et, dans certaines circonstances, aux personnes touchées.

Les lois exigent donc des entreprises qu'elles communiquent. Les avocats devront demander l'aide des spécialistes des RP pour formuler et encadrer au mieux les communications avec les gens, qu'il s'agisse de clients, de consommateurs ou d'employés, et ce, de manière authentique et efficace. Le RGPD aura pour effet de rapprocher les avocats et les équipes de communication.

Une relation de travail solide est sans contredit primordiale pour éviter toute séparation entre l'équipe juridique et l'équipe de communication au moment de traverser une crise. Les professionnels en communication doivent faire valoir à leurs homologues du service juridique la nécessité d'une forme quelconque d'excuse, mais ils doivent également connaître les raisons pour lesquelles les avocats hésitent à publier certaines déclarations.

En travaillant ensemble, les deux parties devraient être en mesure de composer un message qui exprime les regrets de l'organisation concernant la tournure négative des événements, sans toutefois en accepter la responsabilité.

VEILLER À CE QUE VOS PORTE-PAROLES VOUS SOUTIENNENT AU LIEU DE VOUS NUIRE

Maintenant que votre plan de communication en situation de crise est prêt et que l'équipe juridique approuve votre message clé, vous avez besoin d'un porte-parole pour transmettre ce message.

C'est probablement l'aspect le plus important des communications en situation de crise. Même si vous avez mis en place un plan infaillible et un message convaincant, tout faux pas sous les yeux du public pourrait réduire à néant vos chances de sortir indemne de cette crise.

La plupart du temps, c'est le PDG ou le chef de l'organisation qui fait face au public parce qu'il est le visage de l'organisation et que le maintien de la réputation s'inscrit dans sa description de tâches.

Comme on choisit souvent un PDG en partie pour sa capacité à capter l'attention et à communiquer avec aisance, il représentera l'entreprise sans problème lors de la crise. Cependant, certains PDG sont de mauvais communicateurs. Quoi faire dans ce cas ?



MARK HUTCHEON

Directeur des communications
et de la marque
Williams F1 Group

Il faut faire preuve de jugement pour déterminer si un PDG doit s'adresser au public. Prenons exemple sur mes deux derniers PDG : l'un était un opérateur de médias exceptionnel qui maîtrisait parfaitement cette partie de son travail, tandis que l'autre refusait absolument de le faire. On peut travailler avec ces deux types de PDG.

Il faut savoir à qui l'on a affaire. Est-ce un mauvais opérateur de médias ? En quoi consiste l'urgence ? Est-ce qu'un adjoint, un client ou une personne aux opérations peut présenter les faits ? Est-ce qu'on mise seulement sur les médias sociaux ?



Le sort de la marque étant en jeu, si votre dirigeant n'est pas à la hauteur comme porte-parole, vous devez prendre les devants et attribuer le rôle à quelqu'un d'autre. Bien que cela puisse donner lieu à une conversation délicate, un leader devrait reconnaître qu'il est profitable à tous de choisir une personne qui représentera mieux l'entreprise publiquement.



OLI WHEELER
 Founder
 THRSIXTY



Soyez toujours franc au moment de déterminer qui est le meilleur porte-parole. En période de crise, il n'y a pas de temps à perdre avec l'ego. Certaines personnes sont tout simplement meilleures que d'autres.



SI VOUS CHOISISSEZ UN COMMUNICATEUR QUI N'EST PAS LE PDG, COMMENT TRANSMETTRA-T-IL VOTRE MESSAGE? MESSAGE?

LA TACTIQUE HABITUELLE CONSISTE À CRÉER UN « PONT » : LES PERSONNES INTERROGÉES UTILISENT UNE PHRASE CLÉ POUR DÉTOURNER UNE QUESTION DIFFICILE ET REVENIR AU MESSAGE PRINCIPAL.



GAVIN MEGAW
 Directeur général de l'entreprise
 et de la marque
 Hanover



Je n'aime pas la manière dont on traite les entrevues. Les formateurs en médias nous disent : « Voici une question, pour l'amour de Dieu, ne répondez pas! » Voici un message que nous allons transmettre, surtout en cas de crise, en nous concentrant sur notre message.

Que se passe-t-il ensuite? En créant des ponts, les gens n'écoutent plus. Nous pensons que nous rendons service aux gens en leur enseignant la technique du pont, mais en réalité, on crée seulement un vide.



COMMENT VOUS ASSURER QUE VOTRE PORTE-PAROLE EST EN MESURE DE FAIRE FACE À DES ENTREVUES DIFFICILES, RÉPONDRE AUX QUESTIONS ET CONTINUER DE COMMUNIQUER DES MESSAGES CLÉS?

M. Megaw ajoute : « Donnez-lui une feuille de papier et dessinez trois colonnes. Les questions vont dans la colonne de gauche, les amorces, dans la colonne du centre et les messages, dans la colonne de droite. Il vous faut trois messages à communiquer concernant la crise ou la situation actuelle. Demandez-lui d'écrire toutes les questions qui lui viennent à l'esprit dans cette colonne. »

Il prévient : « On vous dira que vous êtes fou parce qu'il y a des centaines de questions possibles, mais c'est faux. On peut les rassembler en cinq ou six thèmes principaux. La colonne d'amorces contient les déclencheurs positifs qui permettent de relier deux éléments sans devoir créer un pont. Il pourrait y avoir des questions plus difficiles que d'autres. Vous pouvez l'entraîner à faire face aux difficultés, en particulier les interruptions. S'il a en tête d'éviter les questions, il perdra la mise et les gens ne seront plus à l'écoute. »

Compte tenu de tout ce qui peut mal tourner, pourquoi les organisations devraient-elles s'en remettre à leur porte-parole devant la caméra plutôt que de diffuser un communiqué? Parce qu'un porte-parole qui fait bien son travail vous permettra de maîtriser le récit et d'en tirer profit.

Lors de l'attaque contre le Service national de santé (NHS) britannique à l'aide du logiciel de rançon WannaCry, le St Bartholemow's Hospital a choisi deux porte-paroles principaux pour les entrevues télévisées. Comme l'explique Jon Hibbs, directeur des communications et de l'engagement à Barts Health NHS Trust, c'est ainsi que l'organisation a pu prendre les commandes du message entourant l'événement.



Je conseille de profiter de l'occasion. Nous avons mis en ondes notre médecin-chef à Channel 4 News pour annoncer que les hôpitaux étaient toujours ouverts et que les patients étaient traités. Sans cette intervention, l'histoire aurait porté sur le fait que l'on dirigeait les ambulances vers d'autres hôpitaux.

Quelques jours plus tard, nous avons demandé au meilleur consultant en situation d'urgence du Royal London Hospital de présenter un message semblable et un résumé de la première semaine à BBC London News, en soulignant le nombre de patients qui continuaient d'être traités chaque jour. Sans son apparition, le récit aurait uniquement porté sur l'annulation des opérations.

Par conséquent, exposer le visage de votre organisation demeure le meilleur moyen de faire résonner votre message auprès du public dans la mesure où vous le communiquez efficacement, avec considération et précision.

UTILISER LE LOGICIEL DE COMMUNICATION LE PLUS PERFECTIONNÉ POUR GÉRER VOTRE CRISE PARFAITEMENT

Si vous avez réussi à mettre en œuvre les quatre étapes présentées ci-dessus, félicitations! Vous devriez reprendre tranquillement les rênes de la crise.

Maintenant, vous devez faire le suivi de la couverture de votre intervention dans les médias et de la réaction du public dans l'ensemble, autant pour veiller à ce que votre message produise l'effet désiré que pour remédier aux problèmes qui émanent de la crise.

LORSQUE VOTRE ORGANISATION SE RETROUVE EN PLEINE CRISE, IL PEUT S'AVÉRER DIFFICILE DE CONSERVER UNE VUE D'ENSEMBLE. EN VÉRITÉ, LE PUBLIC REMARQUE PROBABLEMENT À PEINE LA CRISE. CEPENDANT, LORSQU'ON EST AU CŒUR DE LA TEMPÊTE, FAIRE PREUVE D'OBJECTIVITÉ EXIGE DES EFFORTS SOUTENUS.

COMMENT Y PARVENIR?

« Il faut utiliser des outils technologiques et des mesures pour comprendre le déroulement des événements sur le terrain, affirme Gavin Megaw. Les intervenants de la crise se retrouvent dans une bulle. Si l'on arrive à prendre un pas de recul et à tenir compte du contexte mondial, on réalise que c'est seulement un mauvais moment à passer. »

Cision vous offre la chance d'y parvenir grâce à la plateforme **Cision Communications Cloud^{MC}**, l'outil technologique en matière de communications globales le plus perfectionné au monde. Comms Cloud^{MC} vous permettra de faire le suivi de tout ce qui se dit sur votre entreprise pendant la crise grâce à la surveillance des canaux imprimés, en ligne, télédiffusés et sociaux.

La plateforme propose également des analyses conviviales permettant d'établir des liens entre les canaux sociaux, en ligne et traditionnels dans le but de vous offrir une vue à 360 degrés sur les résultats de votre stratégie de gestion de crise et sur les changements à apporter, le cas échéant.

CONCLUSION

Lorsque le pire se produit, le professionnel des RP peut exceller s'il arrive à se positionner de manière à transformer la crise en un simple faux pas plutôt qu'en catastrophe.

En effectuant une planification adéquate et en suivant les quatre étapes présentées dans ce document (identification, mise en œuvre, message et diffusion), les professionnels en communication pourront, dans la plupart des cas, reprendre le contrôle de la crise et préparer une intervention calme, préparée et éclairée.

Grâce à l'utilisation d'outils technologiques comme la plateforme Cision Communications Cloud, les professionnels en communication peuvent déterminer quels messages se sont avérés les plus efficaces et ainsi façonner leurs interventions selon les problèmes qui surviennent ou qui subsistent dans le cadre de la crise.

Certaines parties du contenu de ce document proviennent de la conférence Crisis Communications 2018 de PR Week.

ÉTAPE
01



ÉTAPE
02



ÉTAPE
03



ÉTAPE
04



DÉCOUVREZ COMMENT LA PLATEFORME
CISION COMMUNICATIONS CLOUD
PEUT TRANSFORMER VOS ACTIVITÉS :

DEMANDEZ UNE DÉMO

