


Faire face à la crise, guide pratique pour communiquer en cas de crise

Guide pour les communicateurs fédéraux

COMM Collection N°7
Edition 2016





“COMM Collection” est une série de guides pratiques à l’intention des communicateurs fédéraux. Ils sont le fruit de travaux menés par des fonctionnaires fédéraux, actifs dans le domaine de la communication. Le COMMnetKern, composé des responsables communication des services publics fédéraux, en a validé le contenu et est chargé de leur mise en œuvre.

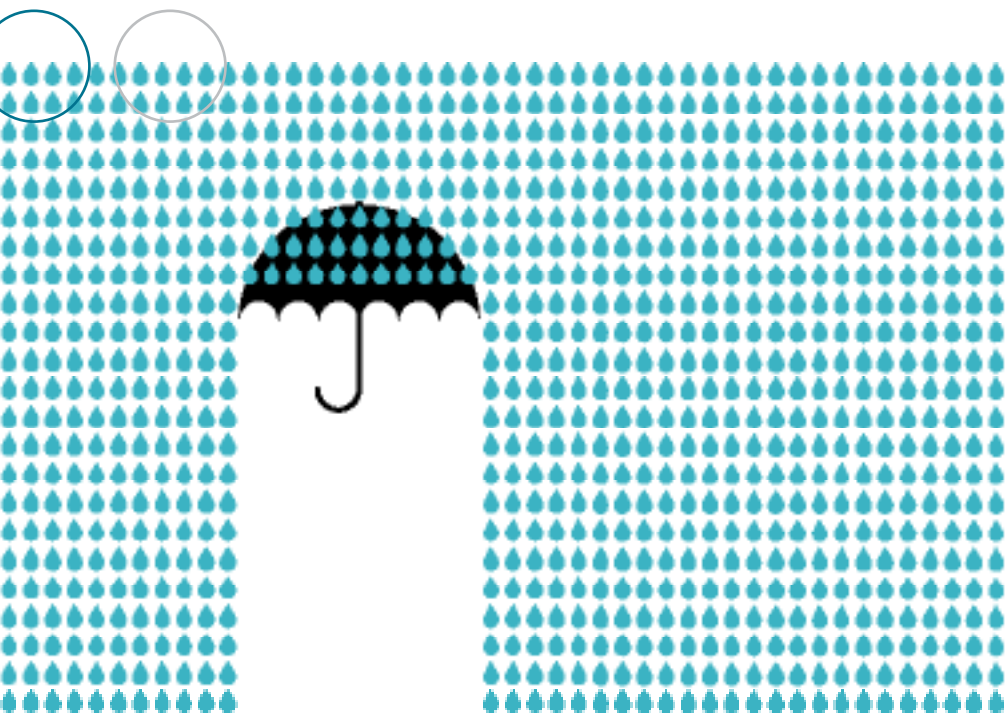
Déjà parus :

- N° 29 Communiquer en situation de changement
- N° 28 Maturité de la présence en ligne
- N° 27 Accueillir un étudiant stagiaire dans les services de communication fédéraux
- N° 26 Recommandations pour une accessibilité téléphonique de qualité
- N° 25 Intégrer la dimension de genre dans la communication fédérale
- N° 24 Employer branding et communication de recrutement
- N° 23 Gérer les relations avec la presse
- N° 22 Comment harmoniser votre intranet et Fedweb
- N° 21 Recommandations pour l’utilisation des médias sociaux
- N° 20 Droit d’auteur et propriété intellectuelle en questions
- N° 19 Élaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique
- N° 18 La Charte du COMMnetKern
- N° 17 Vers un Balanced Scorecard pour la communication publique
- N° 16 Pourquoi et comment organiser un événement
- N° 15 Évaluer des actions de communication
- N° 14 Communiquer durablement
- N° 13 Réussir une présentation orale
- N° 11 Pourquoi et comment développer une identité visuelle
- N° 10 Code de déontologie des communicateurs fédéraux
- N° 9 Concevoir et diffuser une lettre d’information électronique
- N° 8 Vision et missions de la communication externe
- N° 7 Faire face à la crise, guide pratique pour communiquer en cas de crise
- N° 5 Pourquoi et comment réaliser un rapport annuel
- N° 4 Identité visuelle des autorités fédérales belges
- N° 3 Communication interne : de l’action à l’interaction
- N° 1 Utilisation efficace du courrier électronique

À savoir :

Ces brochures sont disponibles en format PDF sur www.fedweb.belgium.be > Publications.





Faire face à la crise, guide pratique pour communiquer en cas de crise

Guide pour les communicateurs fédéraux

COMM Collection N°7
Edition 2016

Table des matières

Introduction	5
1. La communication publique sous pression	7
1.1. Quand parler de crise?	7
1.2. Défis pour les organisations publiques (fédérales) en cas de crise	8
1.2.1. Confiance dans les pouvoirs publics	8
1.2.2. Publicité de l'administration vs. dossiers confidentiels	8
1.2.3. Source authentique ou validation politique	8
1.3. Procédure de communication de crise pour toutes les organisations fédérales	9
2. Avant la crise : élaborer un plan	12
2.1. Dressez un inventaire des crises possibles	12
2.2. Faites une analyse des stakeholders et entretenez des contacts avec la presse	15
2.2.1. Les stakeholders	15
2.2.2. La presse	16
2.3. Prévoyez un monitoring et une analyse permanents	19
2.3.1. Pourquoi monitorer?	19
2.3.2. Qui monitorer?	20
2.3.3. Quand monitorer?	20
2.3.4. Comment monitorer et analyser?	20
2.4. Définissez les rôles et les procédures	24
2.4.1. Mettez en place une équipe de gestion de crise et une équipe de communication de crise	24
2.4.2. Accordez-vous sur la prise de parole et les contacts presse	25
2.5. Dressez un aperçu des canaux de communication	28

2.6. Préparation pratique	34
2.7. Faites connaître le plan de communication de crise, exercez-vous et actualisez-le	34
3. Pendant la crise : répondre au besoin d'information	35
3.1. Décrivez la situation : risque, menace ou crise ? Interne ou externe ?	36
3.2. Formulez le bon message au bon moment	38
3.2.1. Première phase : communiquez de manière réflexe	38
3.2.2. Deuxième phase : complétez le message	39
3.3. Tenez à jour un aperçu, monitoriez et analysez	41
3.4. Définissez la stratégie	41
3.5. Communiquez avec bon sens	42
4. Après la crise : suivez, finalisez et évaluez	43
4.1. Suivez et finalisez la communication	43
4.2. Évaluez	43
4.3. Débriefing	44
5. Conclusion	45



Introduction


Les attentats terroristes qui ont secoué l'Europe, les changements climatiques et la vitesse à laquelle les informations nous parviennent via les médias sociaux représentent un véritable défi pour les pouvoirs publics. Si la communication vers les citoyens est primordiale en situation de crise, la communication vers les collaborateurs, les quelque 70.000 membres du personnel fédéral, l'est tout autant.

À quelques exceptions près, les crises ne sont pas prévisibles. Il est néanmoins possible de limiter les facteurs d'incertitude en élaborant un plan de communication de crise pour votre organisation. Tout comme la guerre se prépare en temps de paix, la communication de crise se prépare en période calme.

Cette COMM Collection vise à aider les organisations fédérales à se préparer au mieux à communiquer efficacement en situation de crise. C'est un outil pour qui veut développer un plan de communication de crise en adéquation avec le plan de crise de l'organisation. Comme la communication et la communication de crise méritent une place stratégique dans l'organisation, ce guide s'adresse non seulement aux communicateurs mais aussi aux porte-parole fédéraux, aux membres des cellules de crise, aux dirigeants, aux équipes managériales et aux ministres.

La communication sur la crise ne remplace jamais la gestion de la crise. La communication doit pouvoir conseiller, guider les décideurs dans la meilleure façon de gérer la crise en termes de communication. Mais elle ne peut pas se substituer au processus décisionnel en tant que telle.

Dans la première partie de cette publication, nous soulevons quelques éléments spécifiques à l'élaboration d'un plan de communication de crise pour une organisation publique : dossiers confidentiels, ingérence politique ... Dans la deuxième partie, nous nous focalisons sur les principaux éléments dont nous avons besoin pour préparer un plan de communication de crise, avant que la crise ne survienne. Dans la troisième partie, nous nous penchons sur la mise en œuvre pratique de ce plan de communication de crise pendant une crise. Enfin, nous terminons avec une quatrième partie consacrée à la manière de clôturer une communication de crise après la crise.



Ont collaboré à cette publication :

Isabelle Bastaits	Musées Royaux des Beaux-Arts de Belgique
Katrien Eggers	SPF Stratégie et Appui
Jan Eyckmans	SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement
Sven Heyndrickx	SPF Mobilité et Transports
Jacques Lust	Belpo
Frauke Mannaert	SPF Finances
Daisy Tysmans	Institut Scientifique de Santé Publique
Benoît Ramacker	SPF Intérieur, Centre de crise
Erik Snoeijers	Ministère de la Défense, École Royale Militaire
Joke Verbeek	FAMIFED
Cathy Verbyst	SPF Stratégie et Appui

Nous remercions les nombreux collègues pour les suggestions, les exemples et la relecture soignée de cette brochure.

1. La communication publique sous pression

1.1. Quand parler de crise?

Pour une organisation, une crise est non seulement une situation d'urgence qui fait courir un danger aux collaborateurs ou à la population, mais aussi un événement anormal qui nécessite une décision rapide et qui peut mettre en péril le fonctionnement, l'image et/ou la crédibilité de l'organisation. Une crise est toujours envisagée du point de vue d'une organisation, compte tenu de ses missions et domaines d'activités, des groupes cibles auxquels elle s'adresse ... Dès lors, un événement peut être considéré comme une crise par une organisation, mais pas forcément par une autre.

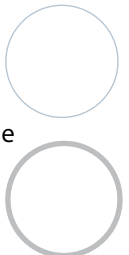
Lors d'une crise, deux éléments sont importants :

- elle nécessite une décision rapide
- il y a un risque de dommages (physiques, matériels, financiers ou liés à l'image).

Les conséquences d'une crise se font sentir sur un ou plusieurs plans :

- risque pour la sécurité de la population et/ou des collaborateurs
- dégâts matériels
- risque pour le fonctionnement interne de l'organisation
- interruption des services aux clients, avec d'importantes conséquences
- atteinte à la réputation (de l'organisation ou de l'un de ses collaborateurs, produits ou services)
- ...

Une organisation peut être confrontée à une crise suite à une situation d'urgence (catastrophe, attentat ...) mais la plupart du temps, il s'agit de crises organisationnelles : une plainte d'un utilisateur, l'interruption d'un service en ligne, une réorganisation ou le départ soudain d'un manager. En soi, ces cas de figure ne sont pas nécessairement des situations de crise, mais ces problèmes peuvent donner lieu à des spéculations pouvant entacher la crédibilité de l'organisation. Ils font alors l'objet d'une communication de crise. Une crise n'existe que lorsqu'elle est perçue comme telle par les stakeholders de l'organisation.



1.2. Défis pour les organisations publiques (fédérales) en cas de crise

1.2.1. Confiance dans les pouvoirs publics

La communication fédérale jette des ponts entre les autorités et les citoyens, les entreprises et les organisations. C'est l'un des principes de base de la communication de l'administration fédérale. La confiance du citoyen dans l'administration constitue le principal objectif. Le citoyen doit savoir que l'administration est là pour lui et il doit reconnaître l'administration fédérale comme une source d'information authentique. En cas de crise plus que jamais, maintenir une relation de confiance avec le citoyen est un enjeu crucial pour toute organisation fédérale.

1.2.2. Publicité de l'administration vs. dossiers confidentiels

L'administration fédérale a une obligation légale d'information à la population, définie dans la loi du 11 avril 1994 sur la publicité de l'administration. Nous sommes légalement tenus d'informer la population sur les décisions de société. Certains dossiers sont toutefois classés top secret pour différentes raisons, liées à la sécurité et/ou à la vie privée. Lorsque nous communiquons en tant que service public, nous recherchons toujours un équilibre entre la publicité de l'administration et la confidentialité des dossiers. Il en va de même dans les situations de crise.

1.2.3. Source authentique ou validation politique

Les institutions fédérales comme le SPF Santé publique, le SPF Justice, le SPF Intérieur ou le SPF Finances notamment, sont sensibles aux situations de crise comme une crise alimentaire, une épidémie, une catastrophe nucléaire ... En raison de leur crédibilité et de leur statut de source authentique et officielle, les services publics attirent beaucoup l'attention des médias en temps de crise.

Une organisation publique a toutefois ceci de particulier que la plupart des thèmes qu'elle couvre s'inscrivent dans un contexte social et politique, et requièrent la validation du gouvernement ou du ministre de tutelle. Dans certains cas, les représentants politiques portent même la responsabilité finale. Les communicateurs doivent donc bien comprendre ce contexte et savoir comment le gérer. Une bonne entente et des accords clairs avec le niveau politique sont nécessaires pour gagner du temps lors du processus de validation et pour veiller à l'équilibre entre neutralité et validation politique.

1.3. Procédure de communication de crise pour toutes les organisations fédérales

Dans quelques situations spécifiques, il existe une procédure de communication simultanée vers toutes les organisations fédérales. Il s'agit de situations imprévues ayant un impact pour l'administration fédérale en tant qu'employeur et nécessitant de sa part la diffusion d'une information coordonnée vers toutes les organisations fédérales.

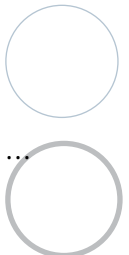
Par exemple : situations de crise en cas de menace terroriste, attentat, catastrophe nucléaire, pandémie, cyberattaque sur la majorité des sites web fédéraux.

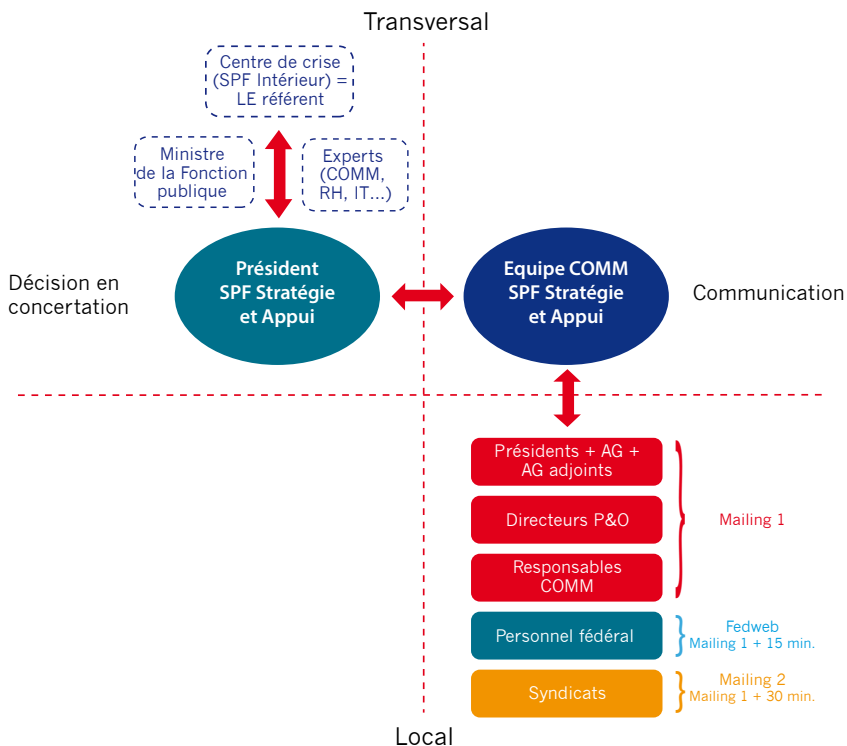
Le contenu de la communication porte alors sur :

- les mesures liées au personnel fédéral en matière de sécurité, continuité des services et régime de travail. Il s'agit d'instructions dont l'application relève de la responsabilité de chaque organisation.
- les directives et recommandations du Centre de crise du SPF Intérieur.

La procédure doit permettre d'assurer une communication correcte, cohérente et efficace vers tous les membres du personnel fédéral. Les rôles sont répartis comme suit :

- Le président du SPF Stratégie et Appui décide, en concertation avec le ministre de la Fonction publique, le Centre de crise du SPF Intérieur et des experts, de la position à adopter et des mesures générales pour l'ensemble de l'administration fédérale.
- L'équipe communication du SPF Stratégie et Appui prépare les communications sur la base des décisions prises et les diffuse par mail aux présidents, administrateurs généraux (adjoints), directeurs P&O, responsables communication et syndicats. Le message est mis à la disposition de tous les collaborateurs fédéraux via Fedweb, le portail du personnel fédéral, avec une référence au site web ou à l'intranet des organisations pour ce qui relève de l'application concrète de ces mesures.
- Les organisations fédérales adaptent cette communication, si nécessaire, et la transmettent à leurs collaborateurs via les canaux qui leur conviennent le mieux, comme par exemple leur intranet, par e-mail ...





Ce schéma illustre la procédure de communication vers le personnel fédéral en cas de crise externe ayant un impact sur l'administration fédérale en tant qu'employeur (le contenu de la communication porte sur les mesures liées au personnel fédéral). Plusieurs niveaux de responsabilités sont identifiés :

- décisionnel (décider des mesures générales) vs. communicationnel (communiquer les mesures prises)
- transversal (administration fédérale) vs. local (au niveau de chaque organisation fédérale).

La procédure implique une décision en concertation avec différents stakeholders.

La communication directe se fait vers différents groupes cibles, en deux étapes. Le message général est d'abord diffusé à des groupes cibles spécifiques. Il fait ensuite l'objet d'un relais/d'une adaptation locale par les organisations elles-mêmes.



Chaque organisation se voit tôt ou tard confrontée à un incident de cybercriminalité. Ne considérez pas ce type d'incident uniquement comme un acte criminel dont vous êtes la victime. Un service public est censé avoir pris toutes les actions préventives possibles pour contrer une cyberattaque.

Si vous en êtes quand même victime, vous devrez apporter beaucoup de clarifications dans votre communication vers l'extérieur : comment cela a-t-il pu se passer, les données des citoyens sont-elles sécurisées, comment allez-vous éviter ce type d'attaque à l'avenir ?

Contactez CERT.be pour signaler l'incident et pour obtenir une aide supplémentaire. Le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB), CERT.be, le Federal Computer Crime Unit (FCCU) et le Centre de crise du SPF Intérieur travaillent sur un plan d'urgence national en cas de cybercrises nationales, cyberincidents nationaux et cyberincidents locaux.

Lors des menaces d'attaques contre les sites web publics en novembre 2015, des recommandations en matière de communication ont été envoyées à tous les responsables communication de l'administration fédérale.

Un guide est paru en 2015 sur la réaction à adopter en cas de cyberincident : http://www.ccb.belgium.be/sites/default/files/documents/Cyber_Security_IncidentManagement_Guide_3011.pdf



2. Avant la crise : élaborer un plan

Pouvons-nous communiquer en cas de crise comme nous le faisons dans des circonstances “normales” ? En partie oui, étant donné que la communication de crise s’inscrit dans la stratégie de communication globale de l’organisation. Elle repose sur un socle de messages, valeurs, cibles ... totalement dépendant du dispositif de communication de l’organisation (Libaert, La communication de crise, p.14). Mais il y a aussi des différences entre la communication “normale” et la communication de crise :

- au début d’une crise, il y a souvent un manque d’informations.
- la situation évolue à une vitesse à laquelle nous ne sommes pas habitués et qui nécessite des décisions rapides.
- il y a généralement des victimes : il peut s’agir de blessés physiques, mais aussi de personnes dupées, de personnes angoissées ... (Marynissen, ea. 2010, p.40)

En période de crise, nous ne pouvons pas nous reposer entièrement sur notre routine de communication. Il est donc utile d’élaborer un plan de communication de crise. Un plan de communication de crise bien conçu vous permet de gagner du temps lorsqu’une crise éclate, quel que soit le moment. Mais un bon plan permet aussi d’éviter des crises, en ce sens qu’il permet à l’organisation de reconnaître plus facilement les crises potentielles et d’y réagir adéquatement.

Elaborer un plan de communication de crise n’est pas difficile. En même temps, un plan de communication n’est jamais terminé ; c’est un document qui vit, que vous adaptez continuellement à la situation. Le plan de communication de crise contient sept piliers que nous décrivons ci-après.

2.1. Dressez un inventaire des crises possibles

L’une des premières étapes lors de l’élaboration d’un plan de communication de crise consiste à dresser un inventaire des différentes situations de crise qu’une organisation pourrait rencontrer. Un communicateur averti en vaut deux.

Chaque organisation fédérale est tenue de mettre en place une [cellule de gestion de crise](#). Celle-ci a pour mission d’identifier les situations à risques, d’élaborer des plans d’urgence et de s’y exercer périodiquement. Partez sur cette base pour identifier les situations de crise les plus probables et élaborer des scénarios de gestion de crise et de communication. (Voir A.R. du 31 janvier 2003 et A.R. du 17 août 2007)

Signalez tout agissement suspect



Repérez tout agissement suspect (personne, sac, ...)



Appelez la police



Eloignez-vous

Attaque à main armée



Fuyez les coups de feu, si vous pouvez le faire en toute sécurité



Vous ne pouvez fuir ? Couchez-vous au sol et cherchez une protection (mur, table)



Près du lieu de l'attaque ? Eloignez-vous des portes et fenêtres

En cas d'urgence, appelez le **112**

Explosion d'une bombe



Eloignez-vous rapidement de la zone touchée



Ne vous regroupez pas. Une autre explosion peut encore survenir



Suivez les recommandations des services d'urgence et d'intervention

En cas d'urgence, appelez le **112**

Attaque CBRN

Chimique, Bactériologique, Radiologique ou Nucléaire



Eloignez-vous rapidement de la zone touchée



Mettez-vous à l'abri et fermez portes et fenêtres



Suivez les consignes des services de secours et d'intervention

En cas d'urgence, appelez le **112**

Le Centre de crise du SPF Intérieur a publié sur www.info-risques.be une infographie représentant les bons comportements à adopter en cas de risques divers.

Source : <http://www.info-risques.be/fr/risques/terrorisme>



Différentes méthodes peuvent vous aider à fournir de l'input pour identifier les risques de crises les plus probables : gestion des risques sur le lieu de travail, gestion des plaintes, monitoring, brainstorming ... Vous pouvez impliquer des collaborateurs et/ou clients dans la réflexion : cela vous permettra de mieux "sentir" ce qui apparaît le plus sensible à leurs yeux.

Vous pouvez ensuite évaluer les risques en fonction de différents paramètres, comme par exemple :

- le risque est-il minime ou fortement probable ?
- l'organisation serait-elle peu ou fortement menacée ?
- l'organisation a-t-elle mis en place un dispositif pour réduire le risque d'apparition de la crise ?

Enfin, vous pouvez scénariser, c'est-à-dire raconter brièvement l'histoire de chaque 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 ?

...

(Heiderich, Plan de gestion de crise, p. 53-57)

2.2. Faites une analyse des stakeholders et entretenez des contacts avec la presse

2.2.1. Les stakeholders

Quel que soit le type de crise, le personnel doit être considéré comme un groupe cible privilégié : l'une des règles d'or de la communication exige d'informer prioritairement l'interne avant toute communication externe. En cas de crise, il n'est cependant pas toujours possible de respecter ce principe. Les collaborateurs doivent alors être informés en même temps que ou juste après les groupes cibles externes.

Le grand public et les médias sont des groupes cibles externes prioritaires. Les médias servent de canal pour atteindre la population, mais vu la place qu'ils occupent dans les situations de crise et leur manière de travailler, ils constituent un groupe cible en soi.

Il y a par ailleurs les stakeholders institutionnels (ministres, autres organisations fédérales, autres niveaux de pouvoir, villes et communes ...) et les stakeholders sectoriels (enseignement, secteurs professionnels ...). Les stakeholders et les groupes cibles se recourent parfois, mais ce n'est pas toujours le cas. Un stakeholder n'est pas forcément un groupe cible pour la communication, mais il peut simplement avoir un intérêt ou courir un risque.

Plus vous en savez sur vos stakeholders et mieux vous les connaissez, mieux vous pourrez déterminer si le stakeholder constitue un groupe cible de la communication et mieux vous pourrez ajuster la communication à leurs besoins. (Voir aussi 2.3. Prévoyez un monitoring et une analyse permanents)

- Quelles sont leurs activités ?
- Qu'est-ce qui les préoccupe ?
- Quelles sont leurs émotions ?
- Quelles expériences positives et négatives ont-ils déjà eu avec nous ?
- Si nous nous mettons à la place du stakeholder, quelles questions nous poserions-nous ?
- Quelles sont les attentes des stakeholders ?
- Quels canaux utilisent-ils et comment pouvons-nous les atteindre ?



Dans les outils 'COMM projet', nous proposons un template pour dresser un tableau d'analyse des parties prenantes, ou stakeholders.

2.2.2. La presse

De bons contacts avec la presse valent de l'or en situation de crise mais cela implique d'y avoir travaillé préalablement. Faites-vous des amis avant d'en avoir besoin ! (Voir COMM Collection 23, [Gérer les relations avec la presse](#)). Restez prudents car certains médias sont avides d'histoires palpitantes et peuvent jeter de l'huile sur le feu en cas de crise. Une bonne préparation vous épargnera bien des tracas.



- Etablissez une bonne liste de presse et maintenez-la à jour.
- Préparez des templates à l'avance pour pouvoir envoyer rapidement un communiqué de presse.
- Prévoyez une liste de questions fréquemment posées et leurs réponses (FAQ).
- Ayez toujours à disposition les informations de base sur votre organisation (mission, vision, qui est qui ...). En cas de crise, les journalistes auront à cœur de rappeler les missions, rôles et domaines d'activités de l'organisation, surtout si celle-ci est peu ou mal connue du grand public.
- Réfléchissez à l'avance à un endroit adapté où recevoir la presse.

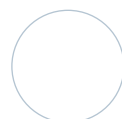
Quel est le rôle de l'Institut National de Criminalistique et de Criminologie?



RTBF avec Belgica
© 4.000 x 3.000 29 août 2016 à 19h40

La survenance d'une crise place l'organisation sous le feu des projecteurs. Il est alors toujours utile de rappeler ses missions et domaines d'activités. Les médias utilisent volontiers ces informations pour étoffer leurs articles, comme ce fut le cas pour l'Institut de Criminalistique et Criminologie (INCC) lors de l'incendie survenu le 29/08/2016.

(source: RTBF.be - http://www.rtbf.be/info/societe/detail_explosion-criminelle-a-l-incc-quel-est-le-role-de-cette-institution?id=9390589)



LE SOIR 11h 00 2015 11h 00 2015 11h 00 2015

Actu Sports Culture Économie Citoyens Image Vieilles Blog Le Soir

Bruxelles

Menace terroriste à Bruxelles: des opérations policières sont en cours



- Une menace terroriste de type suicide à Bruxelles en cours
- Des opérations à Bruxelles, mais les détails restent incertains pour le moment
- La ministre fédérale de l'Intérieur Michèle

Bruxelles (Le Soir) - Une menace de type suicide a été décelée à Bruxelles. Des opérations sont en cours. Les détails restent incertains pour le moment. Les opérations sont en cours. Les détails restent incertains pour le moment.

Le niveau d'alerte reste à 4 à Bruxelles: écoles et métros fermés ce lundi

Intervention sur le Soir

LE SOIR

S Le Soir @lsoir

#BrusselsLockdown On a osé ! bit.ly/bGDGIC

23.20 - 22 Nov 2015

1 119 1 005

S Le Soir @lsoir

Menaces terroristes sur Bruxelles: Le Soir suspend la diffusion d'informations sur les opérations en cours

21.19 - 22 Nov 2015

963 525

Si votre organisation a gagné suffisamment de crédibilité au fil des ans, les journalistes utiliseront volontiers vos informations et les transmettront à leur public. Dans le cadre des actions policières menées à Bruxelles suite aux attentats de Paris du 13/11/2015, la police a demandé à la presse et aux citoyens de ne pas diffuser d'informations. La demande de la police a été relayée à temps via Twitter et y a trouvé écho : sous le hashtag #BrusselsLockdown, quantité de photos de chats ont été postées et aucune information sur les actions en cours n'a été publiée. La presse et les citoyens peuvent ainsi être partenaires des autorités publiques.

2.3. Prévoyez un monitoring et une analyse permanents

Les collaborateurs, (certains) stakeholders ou les citoyens ne sont pas seulement un groupe cible de la communication de crise, ils peuvent aussi être une source d'information ou un émetteur d'information. Les messages sont de plus en plus souvent diffusés à grande échelle via les médias sociaux, avant même que des communiqués officiels ne soient lancés. Tout le monde ou presque a un smartphone en poche. Les premières infos avec images sont souvent postées et partagées par des victimes ou des passants. Il faut pouvoir capter ces messages informels le plus rapidement possible.

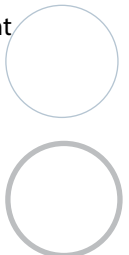
2.3.1. Pourquoi monitorer ?

Suivre de manière continue ce qui se dit sur l'organisation et sur la crise est très important. Vous devez savoir ce qui se dit sur la crise et sur votre organisation pour pouvoir réagir de manière appropriée : le groupe cible a-t-il besoin de plus d'information ? Dispose-t-il des bonnes informations ? Ont-ils plutôt besoin d'instructions sur ce qu'ils doivent faire ? Ou ont-ils besoin de soutien ?

Monitorer permet d'informer de manière ciblée. Nous conseillons de créer des comptes officiels pour l'organisation sur les médias sociaux les plus fréquentes et de veiller à ce que ces comptes rassemblent suffisamment de followers - à moins que cela aille à l'encontre de la stratégie de communication globale de l'organisation.

Vous disposez ainsi d'un canal pour dialoguer quotidiennement avec les citoyens et les journalistes intéressés par votre organisation. Dialoguer ne signifie pas seulement diffuser des informations, mais surtout écouter, répondre et réagir adéquatement. Ces canaux vous permettent également de travailler votre crédibilité et de rester vigilant. Vous pouvez aussi les utiliser pour informer vos followers en cas de crise.

Les médias sociaux peuvent jouer un rôle crucial en amplifiant la crise et en mobilisant - ou pas - l'opinion autour du sujet de crise. Mais ils peuvent aussi s'avérer un allié efficace : confrontée à une crise, l'organisation a plus de chances de faire entendre sa voix et d'attirer la clémence de ses communautés si elle a eu la possibilité de tisser au préalable des liens et des relations de confiance. (Bloch, Communication de crise et médias sociaux, p. 201)



2.3.2. Qui monitorer ?

Il est non seulement important d'avoir le plus de followers possible, mais il faut surtout avoir les bons followers : journalistes, leaders d'opinion, experts dans le domaine de votre organisation ... Il est aussi intéressant de suivre les médias de vos stakeholders.

Qui faut-il de préférence monitorer ?

- les médias et chaînes d'information traditionnels
- les journalistes
- les ministres (de tutelle)
- d'autres services publics
- des experts dans le domaine de votre organisation
- des leaders d'opinion
- le Centre de crise du SPF Intérieur
- www.belgium.be

2.3.3. Quand monitorer ?

Le monitoring et l'analyse sont importants avant, pendant et après la crise. Le monitoring en "temps de paix" est important pour mieux comprendre l'environnement (qui s'exprime sur quel sujet), pour rester vigilant et pour créer un lien avec les stakeholders. Pendant une crise, le suivi doit être encore plus intensif (avec éventuellement des mots clés adaptés). Il doit aussi rester un point d'attention après la crise.

2.3.4. Comment monitorer et analyser ?

Vous pouvez utiliser différents outils de monitoring en ligne, gratuits ou payants : Tweetdeck, Social Mention, Engagor, Coosto ... Vous pouvez éventuellement sous-traiter le monitoring à un bureau spécialisé.

Pour pouvoir réagir de manière adaptée et cohérente, utilisez un schéma d'actions. (Voir www.webguide.belgium.be)



La fonctionnalité (gratuite) Google Alertes vous aidera déjà beaucoup.

- Allez sur Google Alertes.
- Dans la case 'Créer une alerte à propos de...', saisissez les mots pour lesquels vous voulez recevoir des alertes e-mail.
- Cliquez sur 'Afficher les options' pour indiquer la fréquence à laquelle vous voulez recevoir des alertes, le type d'alertes que vous voulez recevoir, etc.
- Cliquez sur 'Créer l'alerte'.
- Lorsque votre alerte est créée, vous recevez des e-mails dès que de nouveaux résultats de recherche sont trouvés pour vos mots clés.
- Vous pouvez aussi créer une alerte en cliquant sur le '+' à côté d'un des sujets proposés sur la page Google Alertes.





Le SPF Chancellerie du Premier Ministre met à la disposition des SPF, SPP et cellules stratégiques (cabinets) des accès à BelgaGov, une plateforme spécifique pour l'administration. Cette plateforme vous permet d'être informé à tout moment et partout des informations diffusées par Belga. Elle offre une multitude de fonctions :

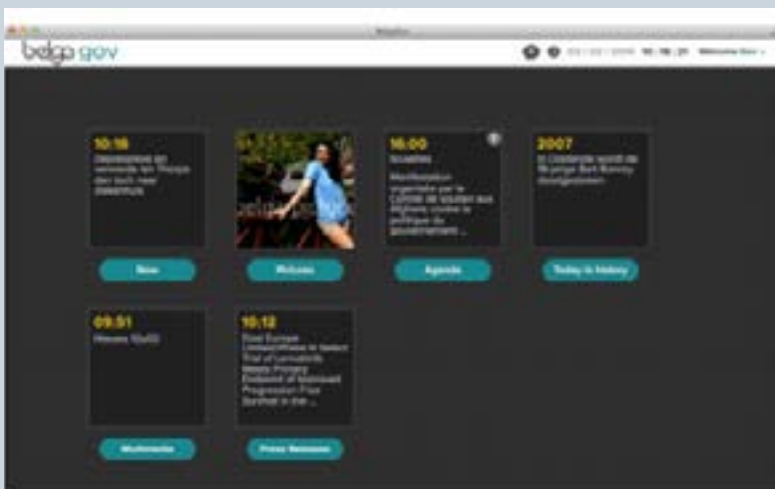
- accès à tous les articles Belga
- possibilité de réutiliser l'information (en mentionnant le copyright)
- diffusion des communiqués de presse publiés sur www.presscenter.org
- accès au program of the day.

BelgaGov est également disponible sur smartphone et tablette via une application mobile (iOS et Android). L'application vous offre :

- un accès direct, rapide et personnel à toutes les informations Belga 24h/24 7j/7
- un accès personnalisé à vos propres filtres et recherches
- des notifications sur base des alertes et des sujets que vous choisissez de suivre
- la possibilité de consulter des infos en mode offline
- la possibilité de sauvegarder des articles dans My archive.

Pour obtenir un accès à BelgaGov, enregistrez-vous en ligne sur <http://www.belgagov.be>. Votre demande est ensuite traitée par le responsable communication de votre organisation.

Plus d'infos: sylvie.delaunois@premier.fed.be



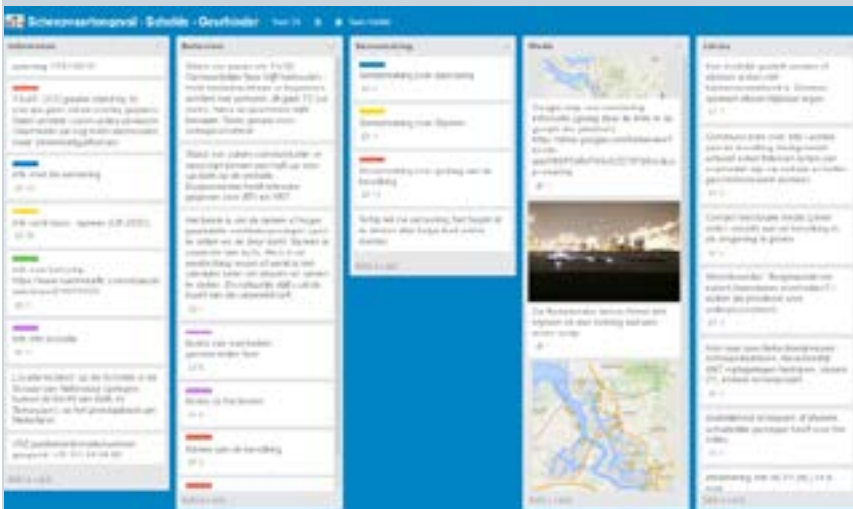


Suivre pour mieux comprendre

Le Centre de crise du SPF Intérieur a développé une méthode de travail intitulée Processus Opérationnel en Communication de Crise. Pour effectuer l'analyse du monitoring, les communicateurs de la Team D5 (réseau de communicateurs de crise pouvant être appelés en renfort par toute autorité concernée) utilisent l'outil Trello. L'analyse s'effectue selon trois indicateurs (IBS) répartis en trois colonnes :

- I = information (informations factuelles)
- B = comportement (comportements constatés)
- S = sensemaking (sentiments perçus)

Complétés le cas échéant par une colonne pictures/images, les éléments récoltés permettent d'émettre des premiers avis en communication de crise et de développer une stratégie de communication de crise qui tient compte des besoins en information et répond aux besoins et questions des journalistes et de la population.



<http://crisiscentrum.be/fr/news/gestion-de-crise/communication-de-crise-pour-un-processus-operationnel-optimal>

2.4. Définissez les rôles et les procédures

2.4.1. Mettez en place une équipe de gestion de crise et une équipe de communication de crise

Quelle que soit l'ampleur de la crise, composez toujours une équipe de gestion de crise et une équipe de communication de crise ad hoc. Elles ont toutes les deux des rôles et des tâches spécifiques (voir tableau ci-dessous). Pour constituer des équipes ad hoc, utilisez l'inventaire des différentes situations de crise (voir 2.1. Dressez un inventaire des crises possibles). Sur cette base, vous pouvez alors déterminer à l'avance, pour chaque situation de crise, l'expert sur le plan du contenu, les besoins en communication, les stakeholders, les groupes cibles ...

Aperçu de la répartition des rôles:

DÉCISION	COMMUNICATION
<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 du feedback• Valider les messages de la communication	<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• Envoyer par e-mail /publier sur l'intranet ...
<p>Conseillers et experts (cellule(s) stratégique(s) du/des ministre(s) de tutelle, conseiller en sécurité, conseiller en sécurité de l'information, expert juridique, ICT, communication, réglementation/HR, budget, ...)</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 (à convenir en fonction de l'ampleur, la menace, la sensibilité, le sujet de la crise) (voir 2.4.2. Accordez-vous sur la prise de parole et les contacts presse)</p> <ul style="list-style-type: none">• Accueillir, orienter et/ou parler avec la presse

Sur la base de l'inventaire des différentes situations de crise (voir 2.1. Dressez un inventaire des crises possibles), vous pouvez déjà convenir d'un certain nombre de scénarios avec l'équipe de gestion de crise (niveau décisionnel). Pour chaque crise potentielle répertoriée, élaborer le message essentiel: que va communiquer l'organisation dans pareilles circonstances ?

Par exemple :

- Que faire en cas de grève des trains (les accords figurant dans le règlement de travail sont-ils encore actuels, est-il possible de faire du télétravail ou de travailler dans un bureau satellite ... ?)
- Préparer les situations annuelles (potentiellement) récurrentes : vague de chaleur, fortes concentrations d'ozone, épidémie de grippe, attentats, ...

(Voir 3.2. Formulez le bon message et lancez-le au bon moment)

Le responsable communication fait partie de l'équipe de gestion de crise. Cela permet à la communication de plus facilement faire entendre sa voix auprès des décideurs. One of the most important roles of communicators in a crisis is to guide leaders on managing the crisis in terms of communication (Quadriga University, 4th Conference on International Crisis Communication, Septembre 2016).



- Mettez à disposition une liste des coordonnées de tous les membres de l'équipe de gestion de crise et de l'équipe de communication de crise, le plus largement et le plus simplement possible.
- Prévoyez une mise à jour régulière de la liste (ex : tous les 3 mois).
- Prévoyez un système de back-up. La définition des rôles a priori ne se confirme qu'au moment de la crise. Congés, maladie, réunions à l'extérieur ... De nombreuses raisons font que les rôles peuvent être distribués autrement quand survient la crise.
- Indiquez 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.

2.4.2. Accordez-vous sur la prise de parole et les contacts presse

Accordez-vous surtout à l'avance sur le porte-parole. Quelle est la règle générale et quand y dérogeons-nous ? 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.

(Voir COMM Collection 23, [Gérer les contacts avec la presse](#), p 22-34)

La situation la plus fréquente est que le porte-parole s'exprime. Il est le plus entraîné à cet exercice, il a la bonne attitude et il pourra transmettre le message de manière adéquate, sans en dire trop ou trop peu.

Mais pour donner plus de poids et d'importance à la communication, il est parfois 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 coachée.

Le personnel de l'accueil doit aussi être bien informé sur son rôle vis-à-vis de la presse.

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 Q&A, les messages, le ton ... (Voir 3.2.)



Tant pour le porte-parole que pour les collaborateurs du service communication et le personnel de l'accueil, il est utile d'avoir à disposition un formulaire pour les contacts presse.

Un journaliste fera tout pour avoir la personne en ligne "en mode interview" et ainsi lui soutirer des réponses.

L'utilisation de ce formulaire vous permet de garder le contrôle sur l'entretien. Il vous aide aussi à structurer les questions des journalistes pour avoir ensuite un aperçu de toutes les questions posées.

FORMULAIRE CONTACT PRESSE	
RESTEZ CALME / GARDEZ LE CONTRÔLE	
Date + heure de l'appel :
Personne à qui le journaliste souhaite s'adresser :
Nom du journaliste :
FR / NL / DU / ANGL-phone :
Publication/Radio/TV (inclure le nom de l'émission) :
Téléphone / numéro de portable (si possible, adresse e-mail) :
Type de requête ou question(s) :
Réponse souhaitée pour (thème) :
Appel traité par :
Message :
<i>Je comprends que vous souhaitiez avoir rapidement l'information, mais je ne suis pas habilité à vous répondre, j'ai bien noté vos coordonnées et les transmets à la personne responsable. Elle vous recontactera dans les meilleurs délais.</i>	
<i>Je vous remercie pour votre appel. Nous faisons le nécessaire pour répondre à votre question dans les meilleurs délais.</i>	

2.5. Dressez un aperçu des canaux de communication

Dressez un aperçu des canaux de communication que vous pouvez utiliser lors d'une crise et évaluez leur portée. Faites une distinction par groupe cible : vous ne touchez pas les collaborateurs de la même manière que la population. Pensez à la manière d'atteindre les collaborateurs pendant le week-end ou après les heures de travail. Comme pour une communication en temps normal, pendant une crise, optez de préférence pour un mix médias adapté.

Ne misez jamais sur un seul canal. Lors d'un cyberincident, le site web peut être inaccessible ; en cas d'attentat ou de catastrophe, le réseau téléphonique peut être saturé.

Les collaborateurs et leurs proches

	Valeur ajoutée	Conditions
Intranet	La plupart des organisations fédérales ont un intranet pour communiquer vers leurs collaborateurs. C'est une bonne idée de préparer quelques pages offline pour les utiliser lors de crises imprévues.	Veillez à ce que suffisamment de communicateurs sachent publier des informations sur l'intranet, également en dehors des heures de bureau. Veillez à ce que le personnel ait accès à l'intranet. Réfléchissez à la manière de toucher les collaborateurs qui n'y ont pas accès. Prévoyez une alternative pour la communication pendant le week-end ou après les heures de travail.
E-mail	L'e-mail est un moyen facile d'atteindre les collaborateurs qui travaillent sur un écran pendant les heures de bureau.	Prévoyez une liste de contacts avec les adresses mail privées des collaborateurs et demandez-leur leur accord pour les utiliser en cas d'urgence pendant le week-end ou après les heures de travail.
Newsletter (électronique)	La newsletter est un moyen efficace pour informer les collaborateurs.	Veillez à ce que tous les collaborateurs aient accès à la newsletter (électronique) et à ce que celle-ci puisse être créée et envoyée rapidement.
Téléphone/GSM/SMS	Le téléphone, le GSM et le SMS restent des canaux de communication directe. Une cascade peut être utile lors de la survenance d'une crise en dehors des heures bureau.	Prévoyez une liste de contacts avec les numéros de téléphone privés des collaborateurs et demandez-leur leur accord pour les utiliser en cas d'urgence

	Optez de préférence pour le SMS : il est fort utilisé et il surcharge peu les réseaux.	pendant le week-end ou après les heures de travail.
Site web	Le site web de l'organisation est disponible 7j/7 et 24h/24. Il peut aussi être utile pour les collaborateurs de l'organisation.	Veillez à ce que suffisamment de communicateurs sachent publier des informations sur le site web, également en dehors des heures de bureau. Assurez-vous que le personnel prenne l'habitude de rechercher des informations sur le site web de leur organisation.
www.fedweb.belgium.be	Fedweb peut relayer des messages. Si le site web de l'organisation est indisponible, Fedweb peut constituer une alternative.	Le personnel n'a pas nécessairement l'habitude de consulter ce canal en situation de crise. Les informations sur Fedweb donnent les règles/principes généraux, qui doivent parfois être adaptés à la réalité de l'organisation.
Réseau social	Si l'organisation utilise un réseau social pour communiquer avec ses collaborateurs (ex : une page Facebook, Yammer, Slack...), alors ce réseau peut aussi être utilisé en cas de crise.	La condition est que ce canal soit bien implanté et qu'il soit suffisamment utilisé. Veillez à ce que les logins et les mots de passe soient connus de plusieurs personnes. Favorisez l'interaction, ne laissez pas de questions sans réponse.
Messagerie instantanée	Si le personnel est habitué à communiquer via Skype, Lync, WhatsApp,... utilisez ces canaux lors d'une crise.	Vous devez disposer des coordonnées téléphoniques/des comptes (privés) pour pouvoir utiliser ces plateformes.
Session d'info/réunion	Lorsqu'une crise survient pendant les heures de travail, il peut être utile de rassembler physiquement les collaborateurs. Cela permet une interaction immédiate et crée un espace où exprimer et partager ses émotions.	Si la menace est immédiate ou si les collaborateurs ne sont pas au bureau, il est bien sûr impossible d'organiser une séance d'information.

Intercom	Un système intercom permet de diffuser des messages dans le bâtiment. Certains systèmes permettent d'enregistrer des messages standard.	Tous les bâtiments ne sont pas équipés d'un tel système. Une étude préalable est nécessaire pour voir si le système existe et s'il peut être utilisé facilement.
----------	---	--

Stakeholders, public et presse

	Valeur ajoutée	Conditions
E-mail	L'e-mail est un moyen facile et personnel d'atteindre les stakeholders pendant les heures de travail.	Vous devez être en possession des coordonnées. (voir 2.2.1. Stakeholders)
Newsletter	Certaines organisations ont une newsletter pour les clients. Vous pouvez l'utiliser pour éditer un numéro spécial crise. Ayez toujours à disposition un modèle de newsletter de crise offline avec une série de données standard.	La condition est que vous soyez en possession d'un fichier de données actualisé de vos abonnés. (voir 2.2.1. Stakeholders)
Communiqué de presse/conférence de presse	Le communiqué de presse/ la conférence de presse sont des moyens classiques mais toujours efficaces pour informer la presse. La conférence de presse permet de répondre en live aux questions des journalistes.	Veillez à avoir une liste de presse correcte et actualisée. Ayez des templates à disposition pour pouvoir envoyer rapidement un communiqué de presse.
www.presscenter.org	Vous pouvez envoyer gratuitement un communiqué de presse via Presscenter. Il est alors automatiquement repris par Belga.	Veillez à connaître le système à l'avance de manière à ne rien découvrir en temps de crise (voir encadré ci-dessous). Veillez à ce que les logins et les mots de passe soient connus de plusieurs personnes.
Résidence Palace – Internationaal Perscentrum www.presscenter.org	Le Centre de presse international est équipé de salles de conférences et de réunions entièrement équipées, permettant l'organisation de tout type d'événement presse (conférences de presse, interviews, ...). C'est un lieu de rencontre privilégié entre autorités et médias, belges et internationaux.	La location des salles est réservée en priorité aux autorités belges, qui bénéficient d'un tarif préférentiel (réduction de 20%) pouvant aller jusqu'à la gratuité, en présence d'un ministre fédéral.

Site web	Les sites web des organisations fédérales sont généralement bien consultés et considérés comme une source d'information fiable. Le site web d'une organisation est disponible 7j/7 et 24h/24. Il constitue un canal privilégié en cas de crise. Il est utile de préparer à l'avance quelques pages de crise offline pour pouvoir les activer rapidement en temps voulu.	La condition est que le site web soit suffisamment connu et consulté par le groupe cible.
www.belgium.be	Belgium.be est fort consulté et constitue une source d'information fiable pour le citoyen.	La condition est que www.belgium.be soit suffisamment connu et consulté par le groupe cible.
Réseau social	Si l'organisation utilise un réseau social pour communiquer en temps normal avec les stakeholders, elle peut aussi l'utiliser en cas de crise. Nous conseillons de créer plusieurs comptes officiels de l'organisation sur les réseaux sociaux les plus utilisés, à condition que cela s'inscrive dans la stratégie de communication globale de l'organisation.	Une page Facebook ou un compte Twitter ne se créent pas pendant une crise. Vous devez déjà avoir un public/un nombre de followers suffisant si vous voulez utiliser ces canaux pendant une crise. Ayez les mots de passe sous la main et partagez-les. Veillez à ce que les logins et mots de passe soient connus de plusieurs personnes. Favorisez l'interaction et ne laissez pas de questions sans réponse. (COMM Collection 21, Recommandations pour l'utilisation des médias sociaux) (KORTOM, Gebruik van sociale media bij crisissituaties)
Téléphone/GSM/SMS	Le téléphone, le GSM et le SMS sont très souvent utilisés pour assurer une communication directe. Optez de préférence pour le SMS : il est fort utilisé et il surcharge peu les réseaux.	La condition est que vous soyez en possession des coordonnées (voir 2.2.1. Stakeholders).
Call center/numéro de crise/numéro d'information	Certaines organisations ont un call center, d'autres peuvent en activer un en cas de crise. Le call center est un canal de choix pour répondre aux questions de la population.	Prévoyez suffisamment de collaborateurs dans le call center afin d'éviter tout encombrement. Rédigez un Q&A avec les questions fréquemment posées de manière à ce que les call takers puissent répondre rapidement et clairement aux questions.



- Utilisez les canaux que les groupes cibles connaissent et auxquels ils sont habitués. Créer un nouveau compte pendant une crise est moins efficace qu'utiliser un compte existant qui a déjà de nombreux followers.
- Utilisez les spécificités de chaque média et envisagez-les de manière complémentaire.
- Les médias sociaux contribuent à la propagation de l'information. Si votre organisation est présente sur les réseaux sociaux, servez-vous en dès le début de la crise.



www.presscenter.org : diffuser largement et gratuitement vos communiqués de presse

Le SPF Chancellerie du Premier Ministre met à la disposition des organisations fédérales une plateforme online pour la diffusion des communiqués de presse aux journalistes abonnés ainsi que via Belga. Il permet aux porte-parole et responsables communication de diffuser directement et gratuitement leurs informations aux journalistes et de gérer leurs contacts presse.

www.presscenter.org offre :

- la diffusion des communiqués de presse officiels, dont ceux du Conseil des ministres ;
- deux fois par jour, une lettre d'information générale reprenant les communiqués de presse les plus récents ;
- une lettre d'information hebdomadaire avec les communiqués de presse du Conseil des ministres ;
- la diffusion gratuite et automatique de communiqués de presse à l'agence de presse Belga ;
- la diffusion automatique de communiqués de presse à d'autres sites officiels externes ;
- la possibilité pour les utilisateurs d'envoyer leurs communiqués de presse à tout moment aux listes de contacts qu'ils gèrent eux-mêmes sur le site web ;

- une vaste galerie multimédia reprenant des photos, des vidéos et des fichiers audio;
- la gestion des contacts et relations de presse;
- une version smartphone avec les communiqués de presse les plus récents;
- une présentation des services proposés par le Résidence Palace - Centre de Presse international;
- une aide pour les organisateurs d'événements et de conférences de presse.

Plus d'infos : www.presscenter.org; info@presscenter.org



2.6. Préparation pratique

Si possible, les membres de l'équipe de gestion de crise et de l'équipe de communication de crise se rassemblent en un même lieu. Cela favorise une prise de décision rapide et une communication mutuelle.

Liste de matériel du local de crise :

Logistique	ICT	Outils de communication
<ul style="list-style-type: none">• tables et chaises• prises de courant en suffisance• matériel de bureau tel que papier, post-its, blocs-notes, papier collant, fardes, dossiers, perforatrices, agrafeuse, agrafes, trombones, ...• grands calendriers, organigrammes, tableaux d'affichage, flipover, ...• de quoi écrire: bics, gros marqueurs, marqueurs effaçables pour tableaux blancs, marqueurs fluo, ...• nourriture, boissons, possibilités d'hébergement.	<ul style="list-style-type: none">• ordinateur(s) avec accès à Internet/e-mail• imprimante et photocopieuse• TV avec connexion câble• GSM• wifi	<ul style="list-style-type: none">• accès au backoffice du site web/de l'intranet• accès aux outils de monitoring• mots de passe des comptes sur les réseaux sociaux, www.presscenter.org, www.belgagov.be• disques durs/clés USB avec tous les éléments du plan de communication de crise (y compris listes de contacts)• listes de contacts• kit de presse avec templates et identité graphique, autocollants avec logo• liste de presse

2.7. Faites connaître le plan de communication de crise, exercez-vous et actualisez-le

Communiquez régulièrement sur le plan de communication de crise et veillez à ce que tous les intéressés soient bien préparés.

Prévoyez une formation si le besoin s'en fait sentir. Par exemple: un media training pour les porte-parole, dirigeants ou experts qui prendront la parole, une formation sur l'accueil téléphonique pour le personnel de l'accueil et les collaborateurs du call center, une formation sur la rédaction de communiqués de presse ...

Organisez un exercice, ou participez à un exercice d'une autre organisation. Il peut s'agir d'un exercice de grande ampleur où un incident est mis en scène, mais vous pouvez aussi organiser des exercices à plus petite échelle.



Demandez subitement, pendant une réunion, de rassembler l'équipe de communication de crise le plus vite possible et de rédiger un communiqué de presse. Examinez le temps que cela prend d'avoir une version disponible dans les deux langues ...

Un plan de communication de crise n'est jamais terminé ; dès que vous y avez apporté la touche finale, il n'est déjà plus d'actualité. Prévoyez un planning pour actualiser régulièrement le plan de communication de crise (ex : à chaque changement de saison : 21/3, 21/6, 21/9 et 21/12).

3. Pendant la crise : répondre au besoin d'information

Les premières heures qui suivent une crise sont décisives pour l'image d'une organisation. C'est dans ce laps de temps que l'opinion publique se forge une idée ; il devient ensuite difficile de changer une idée bien établie sur les événements. Une réaction vague ou l'absence de réaction de la part de l'organisation se traduit impitoyablement par : ils nous cachent quelque chose. Le principe est le suivant : soyez transparent, dites tout. (Wil Michels, 2016, p.199)

La communication de crise n'est pas si différente de la communication ordinaire, à ceci près que des informations doivent être diffusées rapidement à un moment où peu de données sont disponibles. Les premières minutes qui suivent la crise (la fameuse golden hour), les stakeholders ont grandement besoin d'information. A ce moment-là, l'organisation est en plein chaos et le processus décisionnel est en cours. Il est dès lors difficile de répondre à ce besoin d'information : si vous communiquez trop vite, vous ferez peut-être des déclarations avant que l'ampleur de la crise n'ait été évaluée correctement. Si vous communiquez trop tard, vous aurez alors probablement raté le coche ...

Apparaît alors un vide d'information qui sera comblé d'une manière ou d'une autre : par les citoyens qui diffusent leurs images via les réseaux sociaux, par la presse qui questionne d'autres personnes pour obtenir des informations ... Vous perdez alors le contrôle de la communication. C'est pourquoi il est particulièrement important que l'organisation puisse sortir elle-même pendant cette golden hour pour communiquer et donner le ton. (Marynissen, ea. 2010, p.42)

Une bonne préparation doit vous permettre de garder le contrôle autant que possible durant la crise. Lead the communication activities with confidence, so that they help calm the situation and not make it worse (Quadriga University, 4th Conference on International Crisis Communication, Septembre 2016). Mais même des organisations bien préparées commettent des erreurs à des moments cruciaux. Les erreurs fréquentes sont les suivantes :

- réagir trop tard
- rejeter la responsabilité ou montrer du doigt d'autres instances
- maintenir la presse à distance
- être sur la défensive ou réagir brusquement
- oublier d'informer les propres collaborateurs
- penser que la crise s'éteindra d'elle-même.

Ce chapitre vous donne quelques clés pour ne pas perdre le contrôle.

3.1. Décrivez la situation : risque, menace ou crise ? Interne ou externe ?

Au début d'une crise, vous n'avez pas le temps de reprendre votre plan de communication de crise et de le relire calmement. Un scénario ou une procédure permet de décider rapidement ce qui sera communiqué, par qui et à qui, mais cela ne garantit pas pour autant que le processus se déroulera entièrement comme prévu. (voir 2.2.1. Stakeholders)

La première étape consiste à recueillir des informations sur la situation, à l'évaluer et la scénariser. Pour créer un scénario, posez-vous les questions suivantes :

Que savons-nous de l'événement ? Cet incident est-il aussi une crise ? Vous n'êtes en mode communication de crise que si vous répondez oui à ces deux questions :

- une décision rapide est-elle nécessaire ?
- y a-t-il un risque de dommages (physiques, matériels, financiers, liés à l'image) ?

Si les réponses à ces questions sont négatives, vous vous trouvez face à un incident qu'il vous faudra gérer au mieux. Si l'incident n'est pas ou mal géré, vous risquez de vous retrouver dans une situation de crise.

Quelle est l'ampleur de la menace ?

Lorsque la menace concerne toute la population, le Centre de Crise du SPF Intérieur prend une série d'initiatives que les organisations doivent suivre.

Vous pouvez suivre ces directives sur :

- le site web : <http://centredecrise.be>
- Facebook : <https://www.facebook.com/CrisiscenterBE/>
- Twitter : <https://twitter.com/CrisiscenterBE>

Il existe, pour quelques situations spécifiques, une procédure de communication simultanée vers toutes les organisations fédérales. Il s'agit de situations imprévues ayant un impact pour l'administration fédérale en tant qu'employeur et nécessitant de sa part la diffusion d'une information coordonnée vers toutes les organisations fédérales (voir 1.3. Procédure de communication de crise pour toutes les organisations fédérales).

Lorsque la crise touche toutes les organisations fédérales, la procédure de communication vers toutes les organisations fédérales entre en action sous la direction du président du SPF Stratégie et Appui et du Ministre de la Fonction publique (ex: niveau d'alerte, attentat ...).

Lorsque la crise ne touche que votre organisation, le plan de communication de crise de votre organisation s'applique (ex: incendie dans le bâtiment, démission du président ...). S'il s'agit d'une situation de crise, les équipes de gestion de crise et de communication de crise ad hoc se réunissent. (Voir 2.4. Définissez les rôles et les procédures)



Pour réussir une communication de crise optimale, le Centre de crise du SPF Intérieur a développé une méthode de travail intitulée Processus Opérationnel en Communication de Crise. Ce processus part d'une analyse d'un monitoring multicanal pour établir une stratégie de communication de crise qui, une fois validée par l'équipe de gestion de crise, est implémentée par différentes actions de communication de crise répondant aux besoins d'information identifiés.

Cette méthode de travail est totalement transposable en cas de crise propre à une organisation ou de situation d'urgence impliquant plusieurs organisations. Elle peut être suivie en parallèle par les différentes organisations pour leurs propres besoins ou être coordonnée de manière centralisée (comme c'est le cas en phase fédérale, par la Cellule d'information réunie au Centre de crise).

Pour appliquer ce processus, l'équipe de communication de crise est composée des rôles suivants :

- **Analyste(s) :** par un suivi de plusieurs sources d'information (entre autres les médias traditionnels et sociaux), il(s) dresse(nt) une analyse des informations et des perceptions des médias et des personnes concernées par la situation. Il(s) formule(nt) un avis en communication de crise au Stratège.
- **Stratège :** grâce à l'analyse du monitoring effectué, il définit un avis stratégique relatif à la communication à mener. Il harmonise celle-ci avec (le responsable de) l'équipe de gestion de crise au regard des informations disponibles. Il transmet à chaque fois en retour la stratégie et les actions validées à l'équipe de communication.
- **Rédacteur(s) :** sur la base de la stratégie validée, il(s) est/sont responsable(s) de l'output (oral ou écrit) et opérationnalise(nt) les actions de communication de crise.
- **Coordinateur :** il dirige l'équipe de communication, organise des moments de concertation (internes et externes) et veille à la bonne exécution de la stratégie de communication. Pour ce faire, il travaille en étroite collaboration avec le Stratège.

3.2. Formulez le bon message au bon moment

3.2.1. Première phase : communiquez de manière réflexe

Dès qu'une information circule quant à la survenance d'un (éventuel) incident, le besoin de communication officielle se fait immédiatement sentir. Qu'il s'agisse d'une rumeur ou non, d'un incident mineur ou d'un accident majeur, que les plans et procédures d'urgence soient déjà activés ou pas, que les différentes cellules de crise soient opérationnelles ou pas, il faut informer de manière structurée, claire et rapide.

Le temps de mettre en place l'équipe de communication de crise et d'implémenter un processus, une communication réflexe peut être rapidement initiée : il s'agit de communiquer les premiers messages, non sensibles. Cette communication réflexe ne doit a priori pas être validée par la hiérarchie. Tous les acteurs concernés peuvent ensuite y apporter des informations complémentaires sur le processus en cours (plans et procédures activés, cellules de crise réunies, processus d'évaluation et de décision ...) pour expliquer ce qui se passe et démontrer ainsi une prise de main de la situation.

Après vérification des premières informations, et sur la base (dans la mesure du possible) d'un premier monitoring et d'une analyse des médias (sociaux), une communication simple, directe et structurée peut être assurée rapidement, via différents canaux. Les trois éléments clés sont les suivants :

- We know (ce que nous savons : information factuelle)
- We do (ce que nous faisons : actions en cours)
- We care (ce dont nous nous soucions : santé et sécurité)

Madame, Monsieur,

La procédure d'urgence d'e-Tendering a été activée.

Cause : Le service de signature digitale de Fedict avec e-ID est indisponible

Date de début : 27/11/2016 12:00

D'après nos données, votre organisation a planifié une séance d'ouverture électronique. Cet incident peut avoir un impact sur celle-ci.

Nous vous invitons à consulter immédiatement les "[instructions en cas d'accident dans e-Tendering](#)" sur www.publicprocurement.be

Suivez les instructions qui se rapportent au scénario dans lequel vous vous trouvez.

Nous mettons tout en œuvre pour régler cet incident aussi vite que possible. Durant la résolution de ce problème, la fonctionnalité d'ouverture des dossiers a été bloquée.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse e-proc@publicprocurement.be ou par téléphone au 02/790 52 00.

Nous vous présentons toutes nos excuses pour ce désagrément.

Sincères salutations,

L'équipe e-Procurement

Certaines situations de crise sont prévisibles. Pour ces situations, vous pouvez préparer des messages-types. Dans ce message (préparé), l'équipe e-Tendering délivre les bons messages réflexes: Nous savons qu'il y a un problème et voici les instructions, nous travaillons à une solution et nous nous excusons pour les désagréments.

3.2.2. Deuxième phase : complétez le message

Formulez le(s) message(s) clé(s) par groupe cible (voir 2.2.1. Stakeholders). Il s'agit de déclarations qui doivent garantir une information efficace vers les différents groupes cibles (presse, population ...). Les messages en cas de crise doivent :

- faire preuve d'empathie pour montrer que vous comprenez ce que ressentent les gens ;
- informer les gens pour éviter que la situation ne s'aggrave ;
- répondre aux questions et expliquer quelles prochaines étapes vous entreprendrez pour garder la crise sous contrôle ;

- rétablir la confiance en expliquant ce que vous allez changer pour que cela ne se reproduise plus à l'avenir.

(Managing your narrative in a crisis, understanding the spectrum of response, Matt Guarente, Managing Director of Coaching, Bladonmore)

Vous pouvez formuler à l'avance des réponses à certaines questions. Ces Q&A peuvent aussi s'avérer utiles à d'autres moments pour informer les collaborateurs, faire le point sur les informations ...

Les journalistes posent généralement les mêmes questions. Ils cherchent à savoir ce qui a dysfonctionné et si, en tant que service public, nous sommes toujours dignes de confiance.

- Que s'est-il passé exactement : qui est impliqué, que s'est-il passé, où, quand, comment ?
- Quelle est la gravité de la situation ?
- Que peut-il encore arriver ?
- Comment cela a-t-il pu se produire ? Qu'est-ce qui a mal tourné ? Qui est coupable ?
- L'organisation prend-elle ces faits au sérieux ?
- Que va-t-il se passer maintenant ? Qu'allez-vous entreprendre pour éviter cette situation à l'avenir ? Quelles mesures ont déjà été prises ou sont planifiées ?
- Quand aurons-nous de nouvelles informations et par quel canal ? Les journalistes ne veulent pas attendre de nouvelles infos pendant 24 heures. Veillez à faire des mises à jour régulières, même s'il n'y a pas grand-chose de nouveau à dire.

Les questions que les collaborateurs se posent sont aussi à prévoir et à préparer.

- Que signifie cette crise pour moi, en tant que collaborateur ?
- Que dois-je entreprendre en tant que collaborateur ? Quelles directives dois-je suivre ?
- Où puis-je trouver de l'aide (ex: soutien psychosocial) ?
- Qu'est-ce que l'organisation va entreprendre pour continuer à motiver les collaborateurs ?
- Quand et comment serons-nous informés sur le sujet ?
- Où puis-je trouver plus d'informations ?
- À qui puis-je m'adresser pour poser des questions ?

Les réponses à ces différentes questions vous permettront de développer des messages qui, en cas de crise encore plus qu'en temps normal, doivent être clairs, compréhensibles, univoques. Veillez à répondre aux questions de vos groupes cibles et à ne pas en soulever de nouvelles. Ne laissez la place à aucune interprétation. Si une mesure apparaît exagérée aux yeux de (certains de) vos groupes cibles, expliquez-en la raison.



Vous pouvez créer un fact sheet en "trame de fond" des événements. Un fact sheet comprend une description (chronologique) des faits et les informations de base (qui, quoi, où, quand, comment). Ce fact sheet ne doit pas être diffusé, mais il peut vous aider à connaître et comprendre le contexte, les coulisses et la chronologie des événements. Il contient aussi les informations de base sur votre organisation, ce qui peut vous être utile à tout moment. Qui sommes-nous ? Qui travaille ici ? Brève description des dirigeants, ...

3.3. Tenez à jour un aperçu, monitoriez et analysez

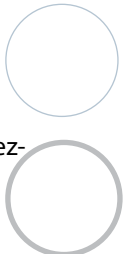
Utilisez un livre de bord pour inventorier ce qui se décide à quel moment et quelle communication est envoyée à quel groupe cible à quel moment. Ce livre de bord peut notamment inclure un aperçu des appels téléphoniques entrants, des articles parus dans la presse ... Dans les situations extrêmes, vous n'aurez probablement pas le temps de vous en occuper. Si possible, demandez de l'aide pour tenir à jour ce livre de bord ou reconstituez la ligne du temps vous-même lorsque vous en aurez l'occasion. Cela peut être utile à titre de justification ou lors de l'évaluation ultérieure des différentes actions de communication.

Le monitoring aussi (voir 2.3. Prévoyez un monitoring et une analyse permanents) reste indispensable pendant la crise. Qu'est-ce qui se dit sur votre organisation ? Comment les autres organisations réagissent-elles ? Que pense le citoyen ? Adaptez la stratégie et les messages.

3.4. Définissez la stratégie

Pour déterminer rapidement les groupes cibles et les stakeholders, référez-vous à la préparation du plan de communication de crise.
(Voir 2.2.1. Stakeholders)

Décidez ensuite quelle stratégie adopter. Proactive, réactive, garder la distance ou pas de commentaire.



- Proactive. Vous communiquez avant qu'un tiers ne prenne la parole ou ne diffuse des informations. Les stakeholders, les citoyens et la presse apprécient que vous soyez vous-même à l'initiative de l'information dans l'actualité. Ainsi, vous coupez court aux potentielles critiques.
- Réactive. 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.
- Garder la distance. Il vous arrive parfois de vous retrouver en plein 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.
- 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).

3.5. Communiquez avec bon sens

Le message de l'équipe de gestion de crise est souvent purement informatif. Là où un message peut, dans un premier temps, se limiter à des instructions (par exemple, de survie), vous devez ensuite réfléchir au ton que vous voulez donner. Un message peut être correct sur le fond mais être mal interprété parce que le ton qu'il utilise est inadéquat. Une organisation qui ne réagit que de manière impersonnelle, sans montrer d'émotion, ne suscitera pas la sympathie.

En tant que professionnel de la communication, il vous appartient de définir le ton du message et de veiller à la dimension humaine de celui-ci. Souhaitez un bon rétablissement aux victimes et à leurs proches ou faites preuve de compassion. La rapidité ne peut pas être une excuse pour heurter le citoyen ou pour accuser des collaborateurs d'une erreur humaine, par exemple. Évitez toute déclaration pouvant heurter les convictions religieuses ou philosophiques, la langue, l'identité culturelle ou ethnique d'un groupe au sein de la société. Ne rejetez jamais la faute sur un collègue ou sur une

autre organisation publique. Informez directement et en premier lieu toutes les parties intéressées et toutes les personnes qui jouent un rôle dans la diffusion de l'information.

La communication de crise nécessite d'avoir du respect et de l'estime pour les stakeholders au sein du service concerné et de l'administration en général.

4. Après la crise : suivez, finalisez et évaluez

4.1. Suivez et finalisez la communication

Communiquez encore un peu après la crise. Ne pensez pas ouf, c'est fini. Communiquez notamment sur :

- les résultats d'une enquête que vous auriez réalisée ;
- ce qu'il y a lieu de faire pour réparer les dégâts et pour éviter que l'incident se reproduise à l'avenir ;
- l'accueil des victimes, le soutien des collaborateurs ;
- le registre de condoléances, une minute de silence, ...

4.2. Évaluez

Après chaque incident, évaluez ce qui s'est bien et moins bien passé. Actualisez le plan de communication de crise sur la base de ces résultats, si nécessaire. Posez-vous les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui a bien/moins bien fonctionné ? Comment faire mieux à l'avenir ?
- Avons-nous touché le groupe cible ? Ont-ils compris le message et ont-ils réagi de manière adéquate (ex : suivre nos instructions) ?
- Des moyens supplémentaires sont-ils nécessaires ?
- Devons-nous tester certaines procédures ou mieux mettre en pratique les accords conclus ?

Impliquez des collaborateurs n'ayant pas directement participé aux activités de communication de crise. Cela vous donnera un autre angle de vue, également intéressant pour aborder de futures crises.

4.3. Débriefing

Réunissez les personnes concernées lorsque la crise est terminée. Rassembler physiquement les personnes après les événements a un double objectif :

- évaluer l'approche
- tirer des leçons pour l'avenir.

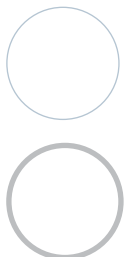
Il n'est pas seulement important d'évaluer la communication de crise elle-même. Pensez aussi éventuellement à une minute de silence commémorative, prévoyez si nécessaire un accompagnement psychosocial pour les collaborateurs qui éprouvent des difficultés après les événements. Parfois, il est nécessaire d'adapter les procédures existantes (ex : sur la prévention ou la notification d'une cyberattaque) ou de réfléchir à de nouvelles directives (ex : comment communiquer à l'avenir en cas de panne de courant ?).

5. Conclusion

La crise est un phénomène susceptible de toucher n'importe quelle organisation, quels que soient ses missions, ses domaines d'activités, sa taille, les publics auxquels elle s'adresse. Une organisation qui met en place un plan pour organiser et gérer sa communication en cas de crise a certainement plus de chances de surmonter une crise qu'une organisation non préparée. Concrètement, cela implique d'identifier a priori des scénarios de crises, de déterminer les groupes cibles, de mettre en place des procédures, d'attribuer des rôles, de réaliser des exercices, de tirer les leçons ... C'est précisément l'objet de cette COMM Collection.

Le plan de communication de crise d'une organisation fixe le dispositif de communication qui sera mis en place pour assurer la cohérence de la communication en cas de crise. L'objectif étant, in fine, de préserver l'image de l'organisation, sa légitimité et ses relations de confiance avec ses stakeholders.

Le plan de communication a pour but d'aider l'organisation à anticiper pour être prête à agir et à garder le contrôle en cas de crise. Mais ce plan ne peut se suffire à lui-même : il doit être pensé dans un système global faisant le lien avec la gestion des risques, la stratégie de communication globale ... Il nécessite la collaboration de nombreux acteurs et doit continuellement s'adapter aux évolutions de l'environnement dans lequel évolue l'organisation.



Bibliographie

- BLOCH Emmanuel (2012) Communication de crise et médias sociaux, Dunod
- Centre for cyber security Belgium (2015), Cyber security incident management guide. <http://www.agoria.be/upload/agoriav3/Cyber-Security-Incident-Management-Guide-2015.pdf>
- COYETTE Catherine, DONIS Céline, RAONE Julien, SCHIFFINO Nathalie, TASKIN Laurent (2013) Entreprises publiques, crise et communication : le cas de l'accident ferroviaire à Buizingen, Pyramides : revue du Centre d'études et de recherches en administration publique.
- FOD Binnenlandse Zaken, Algemene Directie Crisiscentrum, in samenwerking met de provincies, (2007) Leidraad Crisiscommunicatie. <http://crisiscentrum.be/nl/publication/leidraad-crisiscommunicatie>
- FOD Binnenlandse Zaken, Crisiscentrum (2013), Sociale media in crisiscommunicatie. Gebruik van sociale media door discipline 5: organisatie en praktische tips. http://crisiscentrum.be/sites/default/files/brochure_sociale_media_nl.pdf
- FOD Binnenlandse Zaken (2015), Het werkproces Crisiscommunicatie. Een pragmatisch model voor discipline 5. (FR: <http://crisiscentrum.be/nl/news/crisisbeheer/werkproces-crisiscommunicatie-als-pragmatisch-model>)
- HEIDERICH Didier (2010), Plan de gestion de crise, Dunod.
- JAQUES Tony (2014), Issues and crisis management: exploring issues, crisis, risk and reputation, Oxford University Press.
- KORTOM (2011), Gebruik van sociale media in crisiscommunicatie. <https://www.kortom.be/pagina/795/2011---leidraad-gebruik-van-sociale-media-in-crisiscommunicatie>
- LIBAERT Thierry (2010), La communication de crise, Dunod.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie – Nederland (2011), Twitteren tijdens een crisis (nota).
- MARYNISSEN Hugo, PIETERS Stijn, VAN DORPE Sofie, VAN HET ERVE Ann-Marie, VERGEER Frank (2010), Geen commentaar. Communicatie in turbulente tijden, Houtekiet.
- MICHELS, W. (2016) Communicatie Handboek, Noordhoff Uitgevers.

- ROBRECHTS Paul, WILS Jeroen (2015), Gestion de crise – guide pratique, Fédération des Entreprises de Belgique.
- SNOEIJERS Erik (2016), Crisiscommunicatie door organisaties. Factoren die individuele crisisperceptie beïnvloeden bij interne stakeholders.
- VLM (2015), Projectcommunicatie anders bekeken. En gids met een hart voor interactieve communicatie. <https://www.vlm.be/nl/projecten/projectcommunicatie>
- Centre for cyber security Belgium (2015), Cyber security incident management guide. http://www.ccb.belgium.be/sites/default/files/documents/Cyber_Security_IncidentManagement_Guide_3011.pdf
- WESTPHALEN Marie-Hélène, LIBAERT Thierry (2009), Communicator: toute la communication d'entreprise, Dunod.

Pages web

- 10 Tips For Reputation And Crisis Management In The Digital World <http://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/11/12/10-tips-for-reputation-and-crisis-management-in-the-digital-world/#510cc6f62507>
- Le Laboratoire des Crises, de la Réputation et des phénomènes d'Influence <http://www.reputatiolab.com/>
- Magazine de la Communication de crise et sensible, Observatoire International des Crises <http://www.communication-sensible.com/portail/>
- Successful crisis management reaches the heart before the mind <http://melissaagnes.com/successful-crisis-management-reaches-the-heart-before-the-mind/>
- <http://www.geencommentaar.net/>
- <http://www.bladonmore.com/our-thinking/post/five-tricky-pieces>

Réglementation

- 31 JANVIER 2003 — [Arrêté royal portant fixation du plan d'urgence pour les événements et situations de crise nécessitant une coordination ou une gestion à l'échelle nationale](#)
- 17 AOÛT 2007 – A.R. relatif au système de contrôle interne qui dispose que les services publics fédéraux appliquent un contrôle des risques

COMM Collection utiles

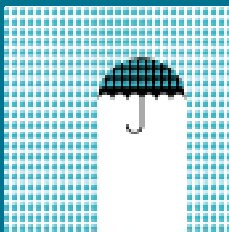
- N° 12 Établir le plan de communication d'un projet
- N° 21 Recommandations pour l'utilisation des médias sociaux
- N° 23 Gérer les relations avec la presse





SPF Chancellerie du Premier Ministre
Direction générale Communication externe
Rue de la Loi 16 - 1000 Bruxelles
Tél. : 02 501 02 11
E-mail : communicationexterne@premier.belgium.be
www.belgium.be

SPF Stratégie et Appui
Service d'appui interne- Communication
WTC III - Boulevard Simon Bolivar 30 - 1000 Bruxelles
Tél. : 02 740 74 74
www.bosa.be



Éditeur responsable : Alfons Boon • WTC III • Boulevard Simon Bolivar 30 • 1000 Bruxelles
Dépôt légal : D/2016/7737/9
Décembre 2016