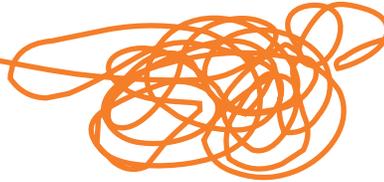




# Manual de crise

<b>Introduction</b>	<b>3</b>	▪ La collecte d'informations	14
<b>La différence entre un problème et une crise</b>	<b>4</b>	▪ Alors qu'une crise est en cours	14
<b>Institutions confessionnelles : problèmes courants et crises courantes</b>	<b>5</b>	▪ Gestion de la crise	16
▪ Inconduite pastorale (ou administrative)	5	<b>L'abc sur les médias</b>	<b>17</b>
▪ Mauvaise gestion financière	5	▪ Quand faut-il répondre et quand ne faut-il pas répondre	17
▪ Disputes théologiques	5	▪ Protocole de réponse aux médias	17
▪ Éducation	5	▪ Élaboration du message	18
▪ Responsabilité en matière de pratiques hospitalières	5	▷ Rédaction des sujets de discussion	18
▪ Voyages missionnaires	5	▷ Rédaction de questions et réponses	18
▪ Sécurité de l'église	6	▷ Rédaction de la déclaration	18
▪ Autres problèmes courants et crises courantes	6	▷ Utilisation de votre base de données multimédia	18
▪ Crise sanitaire mondiale	7	▪ Logistique des médias	19
<b>Que peut-on faire préventivement ?</b>	<b>8</b>	▪ Formation du porte-parole	19
▪ Gestion de la réputation	8	<b>Gestion des médias sociaux</b>	<b>21</b>
▪ Evaluation des vulnérabilités	9	▪ Forces et faiblesses des plateformes majeures actuelles	21
▪ Intégration de la gestion des problèmes dans le fonctionnement opérationnel	9	▷ Facebook	21
▪ Equipe de gestion de crise	10	▷ Twitter	22
▪ Sur les experts en la matière et plus encore	11	▷ Instagram	22
<b>Principes de gestion de problèmes et de crise</b>	<b>12</b>	▷ LinkedIn	22
▪ Planification de mesures en cas de crise	12	▷ Tik Tok et Snapchat	22
▷ Créer une liste de contacts	12	▪ Compréhension d'un public	23
▷ Auditoires potentiels	12	▪ Gestion de la communauté	23
▪ Le protocole de crise	13	▪ Protection d'une réputation	23
▷ Avant que n'éclate une crise	13	▪ Médias sociaux : comment un problème peut-il se transformer en crise ?	24
▷ Les soixante premières minutes : le temps presse !	13	▪ Directives sur les médias sociaux	25
		<b>Études de cas de gestion de crise</b>	<b>27</b>
		▪ Étude de cas n° 1	27
		▪ Étude de cas n° 2	28
		▪ Points à retenir des études de cas	28



# Introduction

Abordons le sujet de front. Malgré nos meilleures intentions, des incidents peuvent parfois survenir. L'histoire nous apprend cependant que toutes les situations ne se ressemblent pas. Nombre d'entre eux peuvent être anticipés et des mesures peuvent être planifiées, car après tout, ils se sont déjà produits. Il n'est pas possible d'éviter tous les dommages, mais des mesures peuvent être prises pour réduire les dommages qui pourraient se produire après le début d'une crise.

3

En tant que votre partenaire de gestion des risques, Adventist Risk Management, Inc. (ARM) constate que la plupart des employés et bénévoles de l'église ne sont pas formellement formés à la gestion des problèmes ou à la communication de crise. Dans cet esprit, nous proposons ce manuel pour vous aider à réduire plus efficacement les risques en planifiant des mesures protectrices.

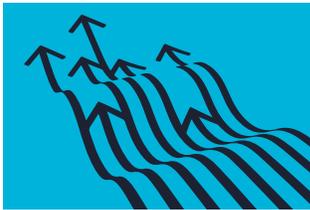
Ce manuel de communication de crise offre une perspective d'ensemble, recommandant des étapes en matière d'action et des conseils pour vous guider tout au long du processus vous permettant de vous préparer efficacement. Et, si vous vous retrouvez face à une crise qui n'aurait pas pu être anticipée, vous trouverez ici aussi des conseils pour ce type de situation.

Lorsqu'un « malheur survient dans une bonne organisation », sachez qu'ARM est là pour vous aider à redresser le navire et à naviguer en douceur. En outre, des copies de ce document seront disponibles sur notre site Web à la page [adventistrisk.org/safetyresources](http://adventistrisk.org/safetyresources).



# La différence entre un problème et une crise

4



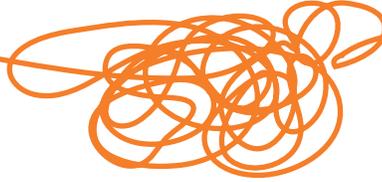
Un problème est une question (ou un ensemble de questions) qui peut être raisonnablement identifiée à l'avance et faire l'objet d'une préparation et d'une gestion, au moins dans une certaine mesure. Les problèmes peuvent s'amplifier lentement et l'on peut souvent les anticiper. Par contre, un problème qui n'est pas traité peut entraîner une crise.



Les crises sont imprévisibles en revanche, elles constituent une menace sérieuse et requièrent une réponse immédiate. Compte tenu de ces différences, « problème » et « crise » ne sont pas des termes interchangeables. Les ensembles de compétences nécessaires pour les traiter sont différents.

Il est important de bien comprendre la différence entre ces deux situations.





# Institutions confessionnelles : problèmes courants et crises courantes

Les organisations religieuses ne sont pas à l'abri d'éventuels problèmes et crises qui peuvent aussi bien affecter les organisations à but non lucratif qu'à but lucratif. En outre, il existe certains problèmes potentiels propres aux institutions confessionnelles. Les exemples comprennent :

## **INCONDUITE PASTORALE (OU ADMINISTRATIVE)**

5

Dans n'importe quel contexte, l'inconduite en milieu du travail est une affaire grave. Néanmoins, les dirigeants d'église se voient confier une grande responsabilité morale et un grand pouvoir. Lorsqu'un manquement à la morale se produit dans ce contexte, les conséquences sont amplifiées et la confiance communautaire en souffre.

## **MAUVAISE GESTION FINANCIÈRE**

Le détournement de la dîme et des offrandes librement données démontre un terrible abus de confiance et est susceptible d'anéantir une réputation.

## **DISPUTES THÉOLOGIQUES**

Différentes interprétations bibliques qui se répandent sur les médias sociaux ou se manifestent par d'autres moyens peuvent non seulement porter atteinte à la perception de l'église à l'extérieur, mais aussi mettre à rude épreuve les relations à l'intérieur de celle-ci.

## **ÉDUCATION**

L'éducation est un service fondamental fourni par les institutions confessionnelles. Le comportement des élèves, les situations en classe, les abus, la violence, l'intimidation, la sécurisation de l'établissement en cas de fusillade, la cybercriminalité et les délits informatiques sont autant de problèmes auxquels peuvent être confrontés les établissements d'enseignement.

## **RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE PRATIQUES HOSPITALIÈRES**

Les exemples peuvent pointer vers les domaines de la faute professionnelle, de la facturation, de *Medicaid*, de la politique sanitaire et de l'assurance maladie.



**SÉCURITÉ DE L'ÉGLISE**

Protection des fidèles contre la violence armée, les abus et les problèmes relatifs à la supervision et à la protection des groupes de jeunes, etc.

Tous les problèmes ne se convertissent pas en crises, mais beaucoup ont le potentiel de se transformer en une crise. La gestion proactive des problèmes aide à réduire les risques, minimisant ainsi les préjudices qu'une organisation peut subir si elle n'est pas préparée pour les affronter.

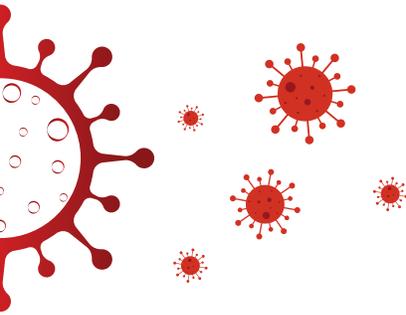
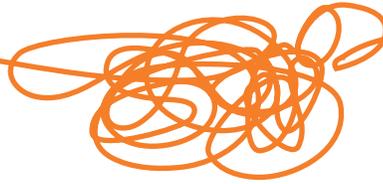
**AUTRES PROBLÈMES COURANTS ET CRISES COURANTES**

Les exemples ci-dessus sont particulièrement pertinents pour ce qui est des institutions confessionnelles. Différents scénarios doivent être planifiés et gérés pour atténuer au maximum les éventuels préjudices à la réputation et aux opérations de l'entité. Vous trouverez ci-dessous des exemples pour différentes situations. Des conseils et des ressources supplémentaires d'Adventist Risk Management concernant ces scénarios et plus encore sont disponibles sur : [adventistrisk.org/safetyresources](http://adventistrisk.org/safetyresources).

6

<b>Les incendies</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Y a-t-il eu des blessés ou des morts ?</li> <li>▪ Où le feu a-t-il pris ?</li> <li>▪ Quelle a été l'étendue des dégâts ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment un incendie peut-il affecter l'organisation ?</li> <li>▪ Des plans d'évacuation appropriés sont-ils mis en place ?</li> <li>▪ Y a-t-il eu de récentes inspections de sécurité ?</li> </ul>
<b>Les accidents</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Y a-t-il eu des blessés ou des morts ?</li> <li>▪ Quels sont les détails de l'accident ?</li> <li>▪ Où l'accident s'est-il produit ?</li> <li>▪ Y a-t-il eu des témoins ?</li> <li>▪ Quelle a été l'étendue des dégâts ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'organisation est-elle responsable du transport de personnes ou de marchandises ?</li> <li>▪ Des personnes ont-elles été blessées dans l'établissement ?</li> <li>▪ Comment ?</li> </ul>
<b>Les agressions et le harcèlement sexuel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qui est la victime ?</li> <li>▪ Quelle est la nature du délit ?</li> <li>▪ Qui est l'agresseur ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelles sont les directives en matière d'agression et de harcèlement sexuel ?</li> <li>▪ Le personnel est-il formé pour reconnaître et rapporter des allégations ?</li> </ul>
<b>La cybersécurité</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelles sont les informations qui ont été volées ?</li> <li>▪ Combien de personnes ont-elles été touchées ?</li> <li>▪ Qui a volé les informations ?</li> <li>▪ L'organisation a-t-elle été la seule touchée ou d'autres ont-elles également été ciblées ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelles sont les directives en matière de cybersécurité ?</li> <li>▪ Par quels moyens les informations de l'organisation et les informations des autres sont-elles protégées contre les pirates informatiques ?</li> </ul>
<b>Les logiciels rançonneurs</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les fichiers qui ont été séquestrés ?</li> <li>▪ Combien de sauvegardes sont-elles stockées ?</li> <li>▪ Où sont stockées les sauvegardes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les forces de l'ordre sont-elles impliquées dans les plans pour contrer les logiciels rançonneurs ?</li> <li>▪ Quels plans de prévention sont en place pour contrer les logiciels rançonneurs ?</li> </ul>





### **Crise sanitaire mondiale**

En cas de crise sur laquelle l'organisation n'a que peu ou pas de contrôle, il est sage d'être compréhensif et accommodant. Chaque année, des dizaines de milliers de personnes meurent des suites de maladies liées à la grippe. Il est important de comprendre que lors d'épidémies, nationales ou en dehors du pays, il est essentiel de suivre les conseils donnés par des experts en santé publique. Bien qu'il puisse être contraignant d'annuler des projets de voyage liés à des activités importantes ou d'envisager de travailler en présentiel avec un personnel réduit, il est préférable de penser à la situation dans son ensemble. L'essentiel est de gérer au mieux les circonstances, et comme pour toute autre crise, d'éviter de l'aggraver. Tout comme pour le corps médical, la première règle est de ne pas nuire !



# Que peut-on faire préventivement ?

Trop souvent, une équipe peut totalement se focaliser sur la surveillance du paysage extérieur, et négliger le problème qui est à la base d'une organisation. Même si le problème central provient de l'extérieur, l'accent doit être mis sur ce qui est sous le contrôle de l'organisation : la préparation et la réponse.

Dans certains cas, les dirigeants peuvent ne pas être habilités à prendre les mesures nécessaires pour éviter préventivement les préjudices potentiels ou dans les premières étapes du problème. Il est primordial d'obtenir à l'avance l'adhésion des dirigeants, en engageant les bonnes parties prenantes et les bons experts en la matière avant qu'une crise n'éclate. Cependant, des mesures complémentaires doivent être prises afin de protéger une organisation contre les préjudices évitables.

8

## GESTION DE LA RÉPUTATION

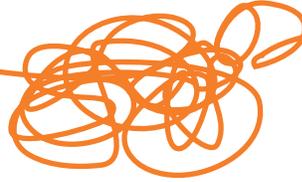
L'auteur de l'Ecclésiaste a écrit : « **Mieux vaut un bon renom qu'un parfum raffiné** » (Ecclésiaste 7 : 1, version BDS). Alors que dans le monde séculier, l'importance d'une réputation positive est fondamentale pour les entreprises, les organisations qui professent les enseignements de Jésus-Christ se voient confier un fardeau encore plus lourd. Il est donc essentiel de respecter les normes les plus élevées. Comme pour les personnes, les organisations sont évaluées par les fruits qu'elles portent.

Lorsqu'une entité basée sur la foi « ne met pas en pratique ce qu'elle prêche », celle-ci risque d'éloigner les gens de l'organisation et, dans le pire des cas, cela peut éloigner des fidèles en puissance de Christ. De surcroît, une bonne réputation ne s'acquiert pas par hasard. Un effort réfléchi et soutenu est nécessaire.

Les étapes clés pour maintenir une bonne réputation comprennent :

- La compréhension de la façon dont est actuellement considérée l'organisation, en interne comme en externe.
- La détermination de la perception souhaitée.
- L'évaluation des actifs et des passifs pour vous aider à établir les priorités concernant votre temps et vos ressources.
- Prendre en considération les outils de la boîte à outils.
- L'élaboration d'un plan pour renforcer la réputation de l'organisation





Une fois les étapes précédentes franchies, il est temps de réfléchir aux canaux qui peuvent être disponibles pour augmenter la visibilité et développer la notoriété de l'organisation :

- **Les récits** : quels sont les moyens convaincants d'être pertinents et engageants ?
- **Les messages** : quels sont les 3 à 5 points clés que les parties intéressées doivent connaître ?
- **La construction de réseau de connaissances** : quel est le meilleur endroit pour rencontrer des voisins et les éclairer sur ce que croit et fait l'organisation ? Quelles sont les meilleures occasions pour en parler ?
- **Les médias** : à quoi s'intéressent les médias locaux et comment le message de l'organisation peut-il être inséré dans ce contexte ?
- Les réseaux sociaux : comment traduire au mieux un message pour les réseaux sociaux afin de construire et renforcer une réputation positive ?
- **La communication avec les membres** : quels sont les moyens les plus rapides et efficaces possibles pour aider à maintenir l'engagement et le soutien des membres (bulletins, courriel, site Web, par exemple) ?

9

### ÉVALUATION DES VULNÉRABILITÉS

Une fois qu'un plan stratégique de gestion de la réputation est en place, évaluez tous les types de problèmes ou de questions qui pourraient surgir et nuire à l'organisation. Pour vous aider à limiter les préjudices ultérieurs, identifiez ceux qui peuvent faire l'objet d'une planification de mesures. Voici quelques étapes à suivre :

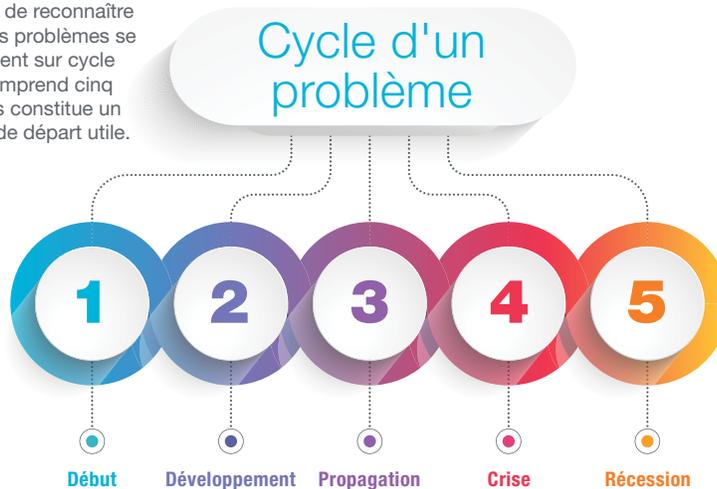
- Réfléchissez à ce qui peut mal tourner.
- Menez des recherches en ligne pour voir les problèmes qui ont surgi avec des organisations confessionnelles comparables.
- Évaluez le fonctionnement opérationnel de l'organisation.
- Étudiez tous les actifs, les structures, les interactions humaines, la programmation, les employés, les étudiants, les membres, etc.
- Recensez les points pour lesquels l'organisation peut s'avérer vulnérable.
- Discutez avec les dirigeants de ce qui « les empêche de dormir la nuit ».

### INTÉGRATION DE LA GESTION DES PROBLÈMES DANS LE FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL

Un plan de communication en cas de problème ou de crise ne doit pas être élaboré dans le vide. Pour que cela fonctionne, même le meilleur plan doit



Le fait de reconnaître que les problèmes se déroulent sur cycle qui comprend cinq étapes constitue un point de départ utile.



10

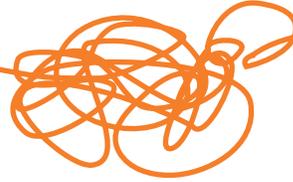
être correctement intégré à la stratégie opérationnelle de l'organisation. Sans planification intégrée, un plan de crise sera inefficace. Sans une définition claire des points décisionnels et des interconnexions, des heures seront gaspillées inutilement à mettre les gens sur la même longueur d'onde. Il est essentiel de savoir comment gérer un problème à chaque étape de son cycle de vie.

Chaque membre de l'équipe de direction doit prendre conscience de la façon dont un problème mineur peut se transformer en une crise à part entière, en donnant suite aux problèmes avant qu'ils ne se transforment en crise. C'est un état d'esprit, une prise de conscience, qui protège une organisation. Par exemple, l'eau répandue dans le sous-sol peut n'être qu'un déversement accidentel. Cependant, il peut également s'agir d'infiltrations qui minent l'intégrité structurelle du bâtiment. Quelque chose qui peut sembler anodin pourra être le signe de quelque chose de bien plus dommageable. Afin de bien se préparer, chaque entité au sein de l'organisation doit faire preuve de vigilance, en regardant aussi bien vers l'extérieur que vers l'intérieur pour mieux comprendre la situation actuelle. Sans une intervention appropriée, des problèmes mineurs d'aujourd'hui peuvent se changer en crise de demain.

### ÉQUIPE DE GESTION DE CRISE

La mise en place d'une équipe de gestion de crise est une étape fondamentale pour bon nombre d'organisations. En règle générale, ce groupe doit être composé de membres clés de la direction, de la sécurité, du service juridique et de la communication. Vous devrez impliquer votre fédération dans ce processus. Pour bien gérer les crises, cette équipe clé travaillera ensuite de concert avec les autres départements (finances, ressources humaines et opérations).





Ses membres devront connaître leurs rôles respectifs et être capables de communiquer rapidement et clairement des informations complexes au reste de l'équipe.

Il n'existe pas de « crise standard », il pourra donc être nécessaire de consulter les membres d'autres équipes. Lors d'une crise financière qui a pour origine un piratage de données par exemple, les membres de l'équipe informatique pourront être amenés à épauler rapidement l'équipe principale de gestion de crise.

Quelle que soit la composition de l'équipe, ses membres doivent se réunir régulièrement pour passer en revue le protocole de crise. Une assistance disciplinée et une attention particulière à ces questions assureront une réponse adéquate. Ces réunions devront inclure des débats sur des sujets tels que : des discussions sur des menaces imminentes, le maintien d'un regard attentif sur les défis auxquels sont confrontées l'organisation et les institutions sœurs, et un passage en revue des principales leçons apprises.

Pour pouvoir naviguer efficacement à travers une crise réelle, les échanges sur la gestion de crise doivent être continus et réguliers. Cependant, un plan de gestion de crise ne fonctionnera pas si l'équipe et les plans n'ont jamais été testés. Dans le but d'assurer un niveau de préparation plus élevé, des exercices périodiques de formation peuvent aider à affiner les compétences nécessaires aux interventions. Avec la pratique, ces compétences seront intériorisées et deviendront une seconde nature pour l'équipe.

### **SUR LES EXPERTS EN LA MATIÈRE ET PLUS ENCORE**

Au-delà de l'équipe centrale de gestion de crise, il faudra absolument rechercher au sein de l'organisation les experts en la matière qui pourront aider à identifier les problèmes « stratégiques ». On prendra en considération les points clés suivants :

- Pour chaque domaine, répertoriez et comprenez qui, dans l'organisation, peut être considéré comme un expert.
- Lorsqu'un certain type de crise survient, sachez à qui vous adresser pour recevoir des informations précises et des conseils utiles.
- Désignez les personnes qui pourront éclairer les décisions dans diverses situations.



# Principes de gestion de problèmes et de crise

## PLANIFICATION DE MESURES EN CAS DE CRISE

La façon dont vous réagissez dans les premiers instants d'une crise définira souvent l'impact sur le long terme que la crise produira sur l'organisation et ses employés. Savoir quoi faire et quelle direction prendre en cas de crise permettra d'accélérer la réponse et de réduire les possibilités d'erreur en cours de route. Voici toutes les mesures à prendre avant et pendant un événement de crise :

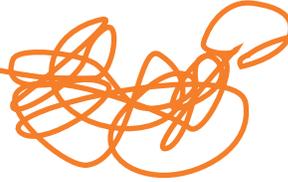
12

### Créer une liste de contacts

Nom	Poste	Numéro d'urgence	Numéro complémentaire	Adresse courriel
Police	-	911	(555)123-4567	-
Pompiers	-	911	(555)123-7890	-
John Smith	Pasteur principal	(555) 456-1234	(555) 285-5309	John_smith@email.com
Michelle Hendrick	Agent de sécurité de l'église	(555) 456-1267	(555) 567-2345	michelle.hendrick@email.com
Nancy Philmont	Directeur communication de la fédération	(555) 412-3322	(555) 469-3321	nphilmont@sdaconference.org

Le tableau ci-dessus est un exemple de la façon d'établir une liste de contacts à utiliser en cas d'urgence, de problème ou de crise. Il est important de conserver des coordonnées précises des contacts afin que l'on puisse rapidement partager ces informations lorsque survient un problème ou une crise. Le nom, le poste, l'organisation, le numéro de téléphone, le numéro de portable, l'adresse courriel, les pseudonymes des médias sociaux et le site Web doivent être conservés ensemble dans une base de données. Il est recommandé également de conserver une ou deux copies imprimées dans des endroits faciles à trouver. Tout le monde devra être au courant de cette liste de contacts et savoir où la trouver. Vous pouvez également envisager de constituer un groupe de discussion en utilisant du texte, des médias sociaux ou une autre plateforme pour communiquer rapidement avec ce groupe à partir de votre appareil mobile.





### Auditoires potentiels

- **Pour l'application des lois** : autorités locales, régionales, des états et fédérales.
- **Le leadership de l'église** : comprendre qui doit être contacté et avec quels types d'informations au sein de l'église et d'autres entités. Cela commencera par votre fédération locale, mais peut également inclure votre union ou ARM.
- **Les parents** : lorsque des jeunes ou des élèves sont impliqués, il est nécessaire de tenir les parents informés et actualisés sur tous les développements de l'affaire.
- **Le corps enseignant et le personnel auxiliaire** : les employés ont besoin d'obtenir des informations, mais ils doivent également comprendre pourquoi la diffusion d'informations en dehors de l'organisation peut comporter des risques.
- **Les membres de l'église** : toute information diffusée auprès de ces membres doit être considérée comme publique.
- **Les médias** : la base de données des médias doit inclure le nom, le média, le poste, le téléphone, le courriel, le site Web, le pseudonyme Twitter, la fréquence de publication. Il faudra inclure les médias locaux et nationaux.
- **Dirigeants et membres de la communauté** : Pour les problèmes locaux, rappelez-vous que les principaux responsables peuvent avoir besoin d'être impliqués, ou du moins informés.

13

## LE PROTOCOLE DE CRISE

### Avant que n'éclate une crise

#### *Répertoriez les différentes crises possibles*

Qu'est-ce qui peut mal tourner ? Commencez par examiner toutes les activités de l'organisation : actifs, structures, interactions humaines, programmation, employés, étudiants, membres, clients, etc. Quels sont les points vulnérables de l'organisation ?

#### *Connexion entre les communications et les activités*

Il est essentiel que les personnes qui gèrent les communications et les activités participent activement à la planification et à l'exécution du plan de crise. Ces professionnels peuvent fournir des compétences et des informations très utiles.

#### *Choisissez un responsable*

Désignez une personne qui aura pour rôle de gérer la crise. Toutes les informations devront être transmises à cette personne. Elle sera la source d'information et le point de contact pour tout le monde à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Il s'agit du **gestionnaire de crise** désigné.



### Les soixante premières minutes : le temps presse !

Une fois que la crise aura éclaté, les soixante premières minutes prédisent souvent comment la crise affectera l'organisation et les parties impliquées sur le long terme. C'est à ce moment que les heures passées à planifier les mesures à appliquer dans ce cas feront toute la différence. Vous trouverez ci-dessous des conseils sur ce qu'il faut faire en cas de situation de crise :

- **Respirez profondément** : n'oubliez pas qu'en passant en revue ce manuel et en prenant des mesures à l'avance, l'organisation sera mieux préparée en cas de crise.
- **Contactez les autorités** : si la crise requiert une attention immédiate (conditions météorologiques extrêmes, incendie, urgence médicale, dommages structurels, ou si quelqu'un a enfreint la loi), contactez les autorités compétentes (pompiers, ambulance, police, etc.)
- **Impliquez un avocat** : œuvrez de concert avec les responsables de votre fédération, votre conseiller juridique et, s'il y a lieu, avec l'équipe adventiste de gestion des risques pour commencer à enquêter sur la crise et recueillir les faits impliqués. Cela vous aidera à simplifier les communications ultérieures avec l'auditoire et les parties prenantes ciblés et, s'il le faut, avec les médias d'information.

14

À toutes fins utiles, Internet offre un enregistrement permanent. Ce qui est rapporté dans ces premières minutes et heures donne le ton de tout ce qui va suivre. Si un membre de l'organisation parle imprudemment ou de façon erronée à un journaliste ou à d'autres parties prenantes, l'organisation risque de subir un préjudice supplémentaire qui était évitable. Si des informations doivent être diffusées « sur le moment », le porte-parole de l'organisation doit être clair sur ce qui n'est pas encore clair. En d'autres termes, lorsque certains faits feront encore l'objet d'une enquête, cette personne devra le dire franchement et assurer l'auditoire que toute information supplémentaire sera diffusée dès que l'organisation le pourra. Ceci est de loin préférable à des « faits » erronés qui pourront causer des problèmes une fois inclus dans cet enregistrement permanent.

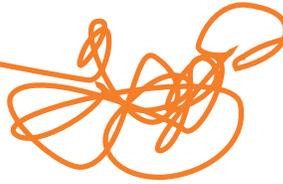
### LA COLLECTE D'INFORMATIONS

- **Évaluez les faits en veillant à poser des questions en profondeur.** Combien de personnes sont-elles impliquées ? Quels sont les dommages subis ? Quand est-ce que des compléments d'information seront disponibles ? Peu importe qui répondra à ces questions, « certains » et « bientôt » ne sont pas des réponses recevables.
- **Interrogez les personnes impliquées** : il est important de savoir non pas ce que pense une personne, mais ce qu'elle sait. Ceci est primordial pour obtenir une bonne évaluation de la situation. Les responsables devront recueillir le plus de détails possible et inciter chacun à être précis dans son récit de la crise.
- **Contactez les membres compétents de l'équipe de crise** : quel est le type de crise qui s'est produit ? Recensez les experts et les départements nécessaires pour aider à enquêter sur ce sujet spécifique. Utilisez l'expertise de l'équipe à votre avantage.

### ALORS QU'UNE CRISE EST EN COURS

Une communication claire revêt un aspect crucial de la gestion de crise et les premières étapes d'une crise ne font bien sûr pas exception. En fait, c'est un aspect clé de chaque étape du processus





de réponse à une crise. Tout d'abord, il est préférable d'impliquer les responsables de votre fédération, votre conseiller juridique et vos représentants de la gestion des risques dès le début, car leur expertise sera extrêmement précieuse. Une situation de crise requiert une enquête approfondie et exhaustive. Des entretiens avec toutes les personnes impliquées sont nécessaires. L'équipe devra rassembler et passer en revue tous les documents. Tout le matériel doit être stocké dans un lieu centralisé auquel le gestionnaire de crise aura accès. Certaines mesures devront être immédiatement prises au début d'une crise, et elles sont énumérées ci-dessous :

*Contactez les représentants juridiques et de l'assurance.*

Ils sont importants et précieux pour une organisation, surtout en situation de crise. Ils sont là pour protéger les personnes et les actifs de l'organisation et doivent être informés de toute situation potentiellement dangereuse.

15

*Recueillez des informations et aidez au bon déroulement de l'enquête.*

Poser des questions ! Découvrez le « qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment » de la situation. Localisez et sécurisez toute documentation qui pourrait avoir un lien avec la crise. Commencez toute enquête nécessaire, en collaboration avec votre contact.

*Informez l'organisation.*

Faites savoir aux membres de l'organisation que toutes les questions et demandes doivent être adressées au gestionnaire de crise. Toute personne autre que le gestionnaire de crise ne devra pas parler de la crise aux médias ou à toute autre personne sans en avoir reçu l'autorisation.

*Recensez les publics.*

Recensez les différents groupes qui devront recevoir des communications et participer à des réunions d'information contenant des renseignements et des détails sur la crise. Cela peut inclure : les médias d'information, les parents, les fidèles, les clients, les donateurs, les parties prenantes, etc.

*Surveillez les nouvelles et les médias sociaux.*

Consultez les nouvelles et les sites de médias sociaux pour vérifier si des nouvelles ou des commentaires sur la crise sont rapportés ou sont publiés. Cataloguez tous les appels entrants des médias et informez-les qu'une réponse sera bientôt disponible (voir de plus amples informations sur cette étape dans le prochain chapitre « Protocole de réponse aux médias »).



### *Préparez votre réponse.*

Le gestionnaire de crise rassemblera des dirigeants clés, des conseillers juridiques et des représentants de l'assurance. Ce groupe préparera une réponse officielle avec l'aide des contributions de l'équipe de communication de votre fédération. La réponse devra inclure : une déclaration publique, des communiqués internes, des sujets de discussion pour le porte-parole, des questions et réponses possibles, etc.

### *Diffusez votre réponse.*

Décidez de quelle façon sera diffusée la réponse et qui sera le meilleur porte-parole, si celui-ci n'est pas le gestionnaire de crise. Elle pourra se faire de différentes façons, notamment : une conférence de presse, la distribution d'une déclaration par écrit, la publication sur les réseaux sociaux, etc.

### *Analysez les réactions.*

Évaluez les réactions parmi les publics ciblés. Anticipez les problèmes additionnels et évolutions de la crise qui pourraient survenir. Discutez avec la direction de l'organisation, vos représentants juridiques et de l'assurance. Élaborez un plan d'action.

## 16 **GESTION DE LA CRISE**

Au fur et à mesure que la crise évolue, trois étapes importantes et continues se présentent:

### *Observez :*

Au fur et à mesure que la crise va se développer, de nouvelles informations se feront jour. Regardez les actualités, suivez les réseaux sociaux et écoutez les personnes impliquées dans la crise. Restez en contact avec tous les publics pour bien comprendre la situation.

### *Réévaluez :*

Passez en revue les informations au fur et à mesure qu'elles sont recueillies. Cherchez des façons dont les nouveaux détails vont pouvoir aider à résoudre ou à améliorer la crise.

### *Communiquez :*

Continuer à diffuser l'information aux publics cibles. Rappelez-vous que la communication est toujours un échange bidirectionnel. Continuez à écouter et à poser des questions. Assurez-vous que l'information atteint les publics ciblés.

Il est important de garder une trace de la crise et de son effet sur la réputation de l'organisation, même après le passage de la crise. Ce n'est pas parce que le problème initial est passé que cela ne signifie pas que le potentiel de causer d'autres préjudices est lui aussi passé. Faites également en sorte d'utiliser la crise comme une expérience d'apprentissage pour l'organisation et son équipe de gestion de crise. Ceci inclura ce qui a été fait correctement et ce qui aurait pu être amélioré, y compris des actions alternatives.



# L'abc sur les médias

## QUAND FAUT-IL RÉPONDRE ET QUAND NE FAUT-IL PAS RÉPONDRE

Le ou les porte-parole désignés ne doivent répondre aux organes d'information que lorsque les faits auront été recueillis et qu'il sera possible de répondre à des questions que l'on avait anticipé. Consultez l'équipe de communication de votre fédération, votre conseiller juridique, un professionnel expérimenté de la communication de crise et ARM si nécessaire. Le protocole suivant vous aidera à gérer les appels entrants des multimédias.

## PROTOCOLE DE RÉPONSE AUX MÉDIAS

Lorsqu'un journaliste, un rédacteur en chef, un producteur ou toute autre personne des médias d'information appelle l'organisation, il faudra suivre les étapes suivantes .

17

- Demandez les informations suivantes à la personne qui appelle :
  - son nom,
  - le nom du média (chaîne de télévision, publication, etc.),
  - ses coordonnées (ligne directe, téléphone portable, adresse courriel),
  - son délai (Il est essentiel de fournir les informations nécessaires en temps opportun afin qu'une narration inclue les faits que l'organisation voudra voir présentés),
  - quels sont les points qu'il souhaitera aborder ? (Un journaliste devrait être heureux de fournir cette information, et le porte-parole pourra parfaitement se préparer à répondre à ses questions.)
- Si le porte-parole désigné n'est pas disponible, expliquez que quelqu'un le rappellera sans tarder.
- Transmettez le message au gestionnaire de crise qui rassemblera les informations contextuelles nécessaires et préparera la réponse la mieux adaptée. Il déterminera alors qui sera le porte-parole et s'exercera avec la personne désignée, ou s'exercera seul s'il reste le porte-parole.
- Prenez les dispositions nécessaires pour mener l'entretien et guider le porte-parole tout au long du processus.

## ÉLABORATION DU MESSAGE

Toute communication vers un public ciblé commence par la définition du message. Lors d'une crise, le message va au-delà des faits et des chiffres. Il est



destiné à transmettre le sentiment que tout est fait pour maîtriser la situation et à gagner la confiance des gens à travers votre réponse. Ces deux principes devront guider toutes les activités de communication et servir à tout moment de thèmes sous-jacents.

### Rédaction des sujets de discussion

Chaque situation exige que le porte-parole ait clairement défini des sujets de discussion et qu'il les utilise dans les conversations et les documents écrits sur la crise. Les sujets de discussion doivent être factuels et fidèles au message, véhiculant la réalité de la crise et la manière dont elle sera résolue. Ils doivent également être simples et directs, car un langage court et concis est plus susceptible de mettre à l'aise ceux qui écoutent.

18

### Rédaction de questions et réponses

Chaque crise soulève de nombreuses questions. La première étape consiste à en faire une liste complète. Préparez ensuite les réponses en collaboration avec les représentants juridiques et de l'assurance. Comme les sujets de discussion, les réponses doivent être courtes et succinctes. Ne compliquez pas les choses.

### Rédaction de la déclaration

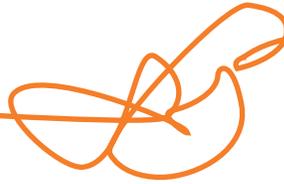
Dès que vous prenez en main de la crise, il vous faut préparer une déclaration. La même déclaration sera utilisée aussi bien pour les médias que pour les autres publics ciblés. Le fait d'émettre plusieurs déclarations aura tendance à confondre le public. La déclaration doit suivre les mêmes idées que celles énoncées précédemment. Elle doit rester fidèle au message et comporter entre trois à cinq phrases, selon la situation de crise. Vous trouverez ci-dessous un exemple de ce que l'on appelle souvent une « déclaration préliminaire », laquelle est le premier communiqué externe concernant une crise :

Avant toute chose, nos pensées et nos prières accompagnent les personnes impliquées dans *[DÉCRIVEZ LA SITUATION EN QUELQUES MOTS]*. Nous sommes *[DÉCRIVEZ LES MESURES PRISES]*. De plus, nous aidons *[NOMMEZ LA SÉCURITÉ PUBLIQUE OU L'ORGANISME GOUVERNEMENTAL]*. *[NOM DU GESTIONNAIRE DE CRISE DU PERSONNEL]*, vous tiendra au courant lorsque de nouvelles informations seront disponibles.

### Utilisation de votre base de données multimédia

Passez en revue votre base de données médias et recensez les organes de presse qui sont susceptibles d'être intéressés par les actions et la mission





de l'organisation. Ces médias comprennent les journaux locaux, les chaînes de télévision et de radio, les sites Web, les agences de presse (Associated Press par exemple), les médias régionaux, les médias nationaux, les médias numériques et les journalistes spécialisés (par exemple sur la religion, l'éducation, la santé, etc.). Rassemblez toutes les informations de contact : nom, média, courriel, téléphone, adresse, pseudonymes de réseaux sociaux, etc.

### LOGISTIQUE DES MÉDIAS

Durant la crise, l'organisation va très probablement communiquer avec les médias de différentes façons, y compris, mais sans s'y limiter, les suivantes :

#### des conférences de presse

Les médias seront invités à un endroit donné pour entendre les déclarations de l'organisation et pour répondre ensuite à leurs questions.

#### des échanges de courriels

Des courriels seront échangés avec les journalistes pour répondre à leurs questions. N'oubliez pas que tout ce qui est écrit dans un courriel, même une salutation ou un échange informel, est enregistré.

#### des interviews (en personne, en ligne ou par téléphone)

Un interview sera donné ou enregistré en présentiel ou par téléphone.

#### Recherche et préparation du porte-parole

Le porte-parole idéal devra être un membre de haut niveau de l'organisation qui se sent à l'aise de parler en public et qui possède une connaissance considérable de l'institution. Par rapport à la situation donnée, il devra avoir un accès complet et total à toutes les informations et personnes. Il devra prendre suffisamment de temps pour répéter et s'entraîner à répondre aux questions difficiles.

#### Que répondre si vous n'êtes pas le porte-parole

À moins d'y être préalablement autorisé, personne, à l'exception du porte-parole désigné, ne doit parler avec les médias d'information. Toutes les questions doivent être adressées à l'équipe de gestion de crise. Le simple fait d'indiquer qu'une autre personne est « la mieux placée pour répondre aux questions » devra suffire, ceci étant complété par la fourniture des informations de contact de celle-ci ou de l'affirmation qu'on lui transmettra le message.



### FORMATION DU PORTE-PAROLE

Ayez toujours quelque chose à dire et tenez-vous-en aux faits.

- **Étayer vos commentaires** à l'aide de références et d'exemples.
- **Si vous n'avez pas la réponse à une question**, dites-le et dites que vous allez vous enquérir de la réponse. N'inventez jamais d'information et n'essayez jamais de fournir une supposition en guise de réponse.
- **Simplifiez le message**. Plus on en dit, moins les gens s'en souviendront.
- **Tenez-vous-en à trois points principaux**. Réorientez les réponses vers ces messages clés.
- **Simplifiez votre langage**. N'essayez pas d'impressionner les gens avec des termes compliqués. Le but n'est pas de les impressionner, mais de leur faire passer des messages clés. N'utilisez pas de « discours d'expert » : parlez en termes clairs.
- **Parlez posément**. Ce n'est jamais une bonne idée de précipiter une entrevue. Respirez et énoncez ce que vous avez à dire. Faites de courtes pauses entre les mots difficiles à comprendre.
- **Parlez visuellement**. Créez des images dans l'esprit du public, en esquissant une image dans la tête des gens. Utilisez des métaphores ou des exemples.
- **N'hésitez pas à relater une histoire**. Les histoires sont des moyens mémorables de communiquer des informations.

La répétition est un point essentiel au succès de la communication. Trouvez différentes manières de dire la même chose. En répétant les points clés, le message véhiculé atteindra son but. En ajoutant des informations supplémentaires qui s'éloignent des points clés (comme indiqué ci-dessus), les informations deviendront probablement confuses, éventuellement contradictoires et plus faciles à oublier pour le public cible.





# Gestion des médias sociaux

Les médias sociaux ont l'incroyable capacité de faire circuler l'information très rapidement à un large public. L'information va partout, est disponible en ligne en permanence et peut être largement échangée. Ceci peut donc être à la fois une bonne chose comme une mauvaise chose pour une organisation. Bien qu'il soit possible par ce biais de diffuser des nouvelles d'un événement formidable qui a obtenu d'excellents résultats, cette même plateforme peut également être utilisée pour colporter des informations privées qui ne sont pas prêtes ou destinées au public. Les médias sociaux sont une arme à double tranchant. Les mêmes choses qui les rendent bons pour une organisation peuvent être utilisées à son détriment. Traitez-les aussi sérieusement que les médias traditionnels.

21

## Les avantages :

- Utilise une voix personnelle.
- Transmet l'histoire de l'organisation.
- Est accessible par presque tout le monde.
- Peut atteindre rapidement un large public.

## Les désavantages :

- Aucun éditeur (aucune vérification des faits fournis).
- Peut être utilisé par presque tout le monde.
- Peut atteindre rapidement un large public.

## FORCES ET FAIBLESSES DES PLATEFORMES MAJEURES ACTUELLES

Il existe de nombreuses plateformes de médias sociaux qui peuvent faciliter la diffusion d'informations avec les membres d'une organisation ou ses abonnés. Malheureusement, elles facilitent également la diffusion d'informations inappropriées ou potentiellement dangereuses. Il y a de bons et de mauvais aspects dans chacune d'elles ; voici quelques-unes des forces et des faiblesses propres à chaque plateforme :



### Facebook

Facebook offre un moyen de conversation permanente. Il offre la possibilité d'inviter des personnes à des événements et même de collecter des fonds.

#### Forces

- Permet de recruter des abonnés.
- Suivi des abonnés et commentaires.
- Possibilité de faire un suivi des publications.
- Possibilité d'inviter les non-abonnés à devenir abonnés à votre page.

#### Faiblesses

- Facilite la propagation de rumeurs.
- Requiert une édition appropriée du format et du contenu.
- Comme pour presque tous les médias sociaux, un algorithme détermine la portée.





### Twitter

Twitter fournit un forum pour commenter très vite les problèmes les plus récents.

#### Forces

- Portée mondiale.
- Facilité de publication.
- Rapidité de réponse.

#### Faiblesses

- Nombre limité de caractères.
- Messages non modifiables après publication.
- Difficulté à augmenter la base d'abonnés.



### Instagram

communiqué à travers des images et des vidéos et dispose d'une option pour ajouter du texte.

#### Forces

- Basé sur l'image et la vidéo.
- Popularité croissante.

#### Faiblesses

- La publication requiert toujours une photo ou une vidéo.
- Manque de solennité.
- Requiert une compréhension des hashtags et de l'algorithme pour optimiser la portée.



### LinkedIn

LinkedIn connecte sa communauté en créant essentiellement des réseaux de professionnels semblables.

#### Forces

- Axé sur les affaires.
- Messages contrôlés.
- Forte réputation.

#### Faiblesses

- Ciblage limité des annonces.
- Faible engagement du public.
- Portée difficile à mesurer.



### TikTok et Snapchat

Souvent mieux adapté à la communication interpersonnelle. Ils sont cependant soupçonnés d'être utilisés pour capturer des données à partir d'appareils, utilisez-les donc avec prudence.

#### Forces

- Atteint les jeunes.
- Orienté « visuel ».
- Publie rapidement.

#### Faiblesses

- Laps de temps limité pour les publications.
- Idéal pour communiquer avec un public familier.
- Mauvaise réputation auprès des professionnels.

### COMPRÉHENSION D'UN PUBLIC

Chaque public utilise des médias sociaux différemment. Il est bien entendu que certaines plateformes de médias sociaux ont une utilisation plus large parmi certains groupes démographiques. Cela peut être utilisé avantageusement. Instagram est par exemple beaucoup plus populaire chez les jeunes adultes tandis que Facebook est plus populaire parmi les groupes démographiques plus âgés. Lorsque vous rédigez des publications sur les réseaux sociaux, gardez bien cela à l'esprit.

La portée de chaque plateforme de médias sociaux constitue une autre différence à prendre en compte. Un message publié dans un groupe Facebook fermé n'atteindra que les personnes actuellement abonnées à l'organisation, tandis qu'un message envoyé via Twitter peut être largement diffusé, même parmi les non-abonnés. Un public est composé de personnes qui suivent déjà l'organisation ; les autres publics sont des groupes qui n'ont pas encore été attirés et convaincus par le contenu. Bien que les médias sociaux ciblent souvent les abonnés existants, n'oubliez pas qu'ils peuvent également être partagés par d'autres, recevoir l'engagement de non-abonnés ou même être utilisés pour gagner des abonnés.

23

### GESTION DE LA COMMUNAUTÉ

Il ne suffit pas de posséder des comptes sur les réseaux sociaux. Votre présence sur les réseaux sociaux doit être gérée, et vous devrez cultiver les relations avec vos abonnés pour susciter leur engagement. Quelques éléments à prendre en compte lors de la gestion de votre présence sur les réseaux sociaux :

- Participez activement aux communautés de médias sociaux, en créant des publications engageantes et en interagissant à travers des commentaires.
- Publiez régulièrement.
- Modifiez et supprimez si nécessaire. Sachez quelles sont les plateformes qui permettent l'édition et lesquelles ne le permettent pas.
- Protégez les pages contre les abus et les trolls Internet.
- Ayez des directives et des normes claires au sujet du comportement en ligne, dans chaque groupe que vous gérez.
- Utilisez les algorithmes à votre avantage (à savoir que des publications tôt le matin sur Instagram ont une portée plus large que, disons, une publication faite à 10 h 30. Publiez du contenu lorsque les gens utilisent les médias sociaux : avant le travail, pendant le déjeuner, après le travail ou le soir.)



### PROTECTION D'UNE RÉPUTATION

Dans certaines situations, les médias sociaux ne doivent pas être utilisés. Un plus fort engagement peut amplifier un point négatif. Veillez à ce que les publications sur les réseaux sociaux reflètent bien notre image de marque et l'améliorent. Ayez toujours à l'esprit que tout ce qui est publié en ligne est public et que tout le monde peut faire une capture d'écran des messages. La publication est semblable à une conversation avec un journaliste en ce sens que tout ce que vous dites est « enregistré ».

### MÉDIAS SOCIAUX : COMMENT UN PROBLÈME PEUT-IL SE TRANSFORMER EN CRISE ?

24

En raison de la nature des médias sociaux, leur portée et leur vitesse de propagation, cela peut également exacerber la vitesse à laquelle un problème devient une crise à travers la chronologie suivante :

#### Publication instantanée

Si vous n'y prenez pas garde, l'instantanéité des médias sociaux peut se transformer en inconvénient. N'importe qui peut publier une vidéo, une image ou un commentaire importun et ce message peut toucher un large public avant que l'organisation ne soit en mesure de réagir.

#### Devient viral

Du fait du fonctionnement des médias sociaux, plus ils ont de visibilité, plus ils se propagent rapidement. Cela peut conduire à un message transféré au bout du monde en quelques instants.

#### Se propage à travers toutes les plateformes

Un message problématique publié sur une plateforme, Facebook par exemple, peut faire l'objet d'un lien sur Twitter, augmentant ainsi la visibilité du sujet négatif initial.

#### Formation d'une masse critique

S'il y a suffisamment de personnes qui regardent un contenu, la couverture médiatique peut éventuellement suivre. Cela peut signifier une petite mention sur un journal télévisé local, une exposition régionale ou une couverture massive dans les médias nationaux.



### Couverture médiatique

Les médias sont une boucle de rétro-information positive pour une crise qui vient d'éclater. Le nombre de clics peut faire augmenter la couverture médiatique, ce qui fait augmenter le nombre de personnes qui voient la publication, et ainsi de suite

### L'événement est relaté en permanence

En raison de la nature d'Internet, l'intégralité de l'événement sera enregistrée et tout le monde pourra le voir. Quel que soit le résultat, tout, depuis le problème initial jusqu'à la conclusion de l'événement, pourra être passé en revue à l'avenir par toutes les parties intéressées.

Lorsque tout ce qui précède se produit, ce qui a commencé comme un simple problème (un contenu négatif sur des médias sociaux) se transforme en une crise à part entière pour l'organisation. Lorsque cela se produit, une réponse appropriée et adaptée doit être faite. Pour obtenir de plus amples détails sur ce qu'il faut faire et ne pas faire dans cette situation, veuillez consulter les études de cas en fin de chapitre.

25

### DIRECTIVES SUR LES MÉDIAS SOCIAUX

Si ce n'est pas déjà fait, il serait sage que l'organisation élabore des directives concernant les médias sociaux. Les médias sociaux sont le visage public de l'organisation. L'établissement à l'avance de lignes directrices et de normes vous aidera à prévenir des problèmes futurs. Il faudra différencier les directives concernant les médias sociaux pour les employés de ceux du grand public et des communautés. Les grandes organisations pourront même employer des professionnels de la gestion des médias sociaux pour s'assurer que leur contenu est bien conçu pour leurs besoins et que la communauté soit bien gérée afin d'éviter toute publicité négative.

Lors de l'élaboration d'une directive concernant les médias sociaux, il est sage de procéder à un audit des médias sociaux pour savoir où en est actuellement l'organisation :

- Quelles sont les plateformes utilisées ?
- Quels sont les noms d'utilisateur et les mots de passe ?
- Qui y a accès ?
- Qui édite ou approuve les contenus ?



- Qu'est-ce qui doit être traité ?
- Normes sur les médias sociaux pour les comptes officiels et les contenus personnels.

Une fois qu'une compréhension claire des besoins des médias sociaux aura été obtenue, les pages pourront être adaptées pour mieux transmettre le message de l'organisation. Les comptes Twitter, Facebook et Instagram peuvent être utilisés tous ensemble pour diffuser des messages semblables, mais avec des publics et des styles de diffusion de contenu différents. L'homogénéité est essentielle pour présenter un message cohérent sur toutes les plateformes.



# Études de cas de gestion de crise

Veillez prendre le temps de passer au crible les exemples concrets de crise suivants. La mauvaise gestion d'une crise peut nuire gravement à l'image de marque et à la réputation d'une organisation, alors qu'une gestion de crise appropriée peut véritablement donner un coup de pouce à la réputation de l'organisation. Ces faits sont évidents dans les scénarios présentés ici.

## ÉTUDE DE CAS N° 1

Le 9 avril 2017, le vol United Airlines numéro 3411 de Chicago à Louisville était surbooké. Au moment de l'embarquement des passagers, une annonce a été faite proposant que des volontaires soient transférés sur un vol du lendemain, en offrant 400 USD et une chambre d'hôtel gratuite en compensation. Malheureusement, personne ne s'est porté volontaire. Après l'embarquement, il a de nouveau été annoncé que des volontaires étaient encore nécessaires pour faire de la place à des employés d'United, mais personne n'a accepté l'offre de la compagnie aérienne. La compagnie a ensuite choisi au hasard les passagers à retirer du vol. Deux ont accepté de sortir de l'avion et un a refusé. Le passager refusant l'ordre, arguant qu'il était médecin et qu'il avait besoin de voir des patients, a néanmoins été expulsé, traîné dans le couloir de l'avion à la vue de tous les passagers. Plus important encore, et malheureusement pour United Airlines, d'autres passagers ont utilisé leur téléphone portable pour enregistrer ce désastre. Une vidéo de l'événement a ensuite fait surface en ligne, celle-ci est rapidement devenue virale et la situation s'est transformée en une véritable crise.

Le PDG, Oscar Munoz, s'est excusé via Twitter d'avoir « dû réacheminer » ce client.

*« C'est un événement affligeant pour nous tous ici à United. Je présente mes excuses pour avoir dû réacheminer ces clients. Notre équipe travaille de toute urgence avec les autorités et mène sa propre enquête approfondie sur ce qui s'est passé. Nous sommes également en train de contacter ce passager pour lui parler directement afin d'aborder et de résoudre cette situation. » – Oscar Munoz, PDG d'United Airlines*

Ces excuses ont déclenché une nouvelle vague de tumulte sur les réseaux



sociaux. Au lieu d'assumer la responsabilité de la situation, le PDG avait en effet marginalisé le problème, s'excusant pour le « désagrément » occasionné à ce passager. Cela a incité les utilisateurs des médias sociaux à faire la satire de l'entreprise et du passager avec des mèmes et des GIF, attirant de nombreuses couvertures indésirables sur ce malencontreux événement. United a fini par enregistrer des millions de pertes de revenus dans cette affaire et a dû embaucher une équipe professionnelle de gestion de crise pour se récupérer. Tout ceci aurait pu être évité en premier lieu avec une bonne gestion de l'événement.

28

Lorsqu'une organisation commet une erreur, elle doit assumer ses responsabilités et assurer au public que la même erreur ne se reproduira plus. Les excuses doivent venir du cœur et ne pas ressembler à un communiqué de presse factuel.

### ÉTUDE DE CAS N° 2

En janvier 2017, un développeur de *Gitlab* (hôte de clients tels qu'*IBM*, *Sony*, *la NASA*, *Alibaba*, *Invincea*, *Jülich Research Center* et *O'Reilly Media*) a accidentellement supprimé les données des clients du serveur principal de base de données. Cela a entraîné une perte massive de données et *Gitlab* a été indisponible pendant presque une journée entière.

*Gitlab* a d'abord contacté ses clients pour les informer de l'événement. Cela a permis à ses clients d'être préparés à toute réaction des médias ou du public à la perte de données. *Gitlab* a suivi la bonne pratique d'être le premier à informer ses clients du problème qui les concernaient, d'autant plus que c'était lui, le responsable du problème.

*Gitlab* a ensuite annoncé au public des médias sociaux ce qui s'était passé. Il a expliqué le problème et ce qu'il prévoyait de faire pour le résoudre. Malheureusement pour *Gitlab*, il est devenu clair qu'il n'allait pas pouvoir résoudre le problème rapidement. C'est à ce moment que *Gitlab* a adopté une nouvelle approche qui a joué en sa faveur. Il a demandé de l'aide via ses plateformes de médias sociaux, transformant une situation négative en un grand événement public de production participative (crowdsourcing). Des professionnels du monde entier ont travaillé ensemble et ont résolu la crise à temps.



Dans le cadre de son suivi, *Gitlab* a également créé des publications sur les réseaux sociaux concernant l'événement, sur la façon dont il s'était produit et comment il l'avait résolu, et sur les leçons apprises. Il s'est également assuré d'informer les gens concernant le statut du pauvre développeur qui avait supprimé les données qui avait déclenché ce désastre. *Gitlab* a pris à bras-le-corps une crise majeure et l'a transformée en un événement positif, obtenant une implication à grande échelle de la communauté.

### POINTS À RETENIR DES ÉTUDES DE CAS

Bien que la stratégie employée par *Gitlab* puisse ne pas s'appliquer à tout le monde, il existe des points généraux à retenir pour que toute organisation utilise au mieux ses plateformes de médias sociaux pendant une crise. De la mauvaise gestion d'*United Airlines* à la réussite de *Gitlab*, il y a trois leçons importantes à tirer :

- 1. Comprendre et admettre le problème.** Reconnaissez qu'il y a un problème et avouez-le honnêtement. Sous les projecteurs des médias sociaux, une réponse à l'emporte-pièce ne suffira pas, comme on a pu le voir avec *United*.
- 2. Choisissez bien les mots que vous allez prononcer et gardez à l'esprit les émotions provoquées.** Lorsque vous avez à gérer une situation délicate, soyez honnête, sensible à l'émotion provoquée et aimable. Lorsque les choses tournent mal, veillez à utiliser le ton correct pour délivrer vos messages. La tragédie personnelle et la perte de données peuvent toutes deux déboucher sur une crise pour une entreprise, mais la façon de communiquer sur ces événements exige une sensibilité différenciée.
- 3. Impliquez votre public.** Prenez le temps d'écouter vos abonnés qui, souvent, sont plus que disposés à donner des conseils. Une organisation peut mieux contrôler une situation en sollicitant des critiques constructives lorsque cela est possible. Il est également possible de faire face à une crise en réagissant rapidement et de manière appropriée à un événement. De cette façon, les abonnés voient avant tout le récit des événements fait par l'organisation et ceci, espérons-le, avant qu'une presse négative ne puisse influencer leurs opinions.





# RISK TRAINING CENTER

EQUIPPING LEADERS. PROTECTING MINISTRY.

---

[adventistrisk.org/risktrainingcenter](https://adventistrisk.org/risktrainingcenter)