



Guide de planification des communications de crise

La Chambre de commerce du Canada a utilisé et adapté le présent guide pour développer son plan de communications en situation de crise.

Ce guide est mis à votre disposition à titre informatif seulement. La Chambre de commerce du Canada ne peut garantir que ce plan répondra à vos besoins précis, et n'offrira aucune aide dans le développement de votre propre plan de communications de crise.

Vous êtes entièrement responsables du contenu des documents créés à l'aide de ce guide. La Chambre de commerce du Canada n'est pas responsable de la valeur et de l'exactitude du présent document, ni de tout dommage découlant de son utilisation.

Étape 1 : Différencier incident et crise

Bien que ces deux termes soient parfois utilisés comme synonymes, un « incident » et une « crise » présentent des défis opérationnels et communicationnels distincts, entraînent des répercussions très différentes sur votre marque et votre réputation et, par conséquent, exigent une réponse adaptée de la part de votre organisation. Savoir faire la distinction entre les deux permettra à votre équipe de se mobiliser de manière adéquate et de mettre en œuvre votre plan de communications de crise en temps opportun.

	Définition	Impact sur les activités	Impact sur la réputation
Incident	<p>Une situation ou un événement qui, bien que négatif, est peu susceptible d'avoir un impact néfaste à long terme sur les activités ou la réputation d'une organisation ou d'une marque.</p> <p>S'il n'est pas géré de manière efficace et efficiente, un incident peut éventuellement se transformer en crise.</p>	<p>Ne compromet pas les activités courantes de l'organisation.</p> <p>Peut être géré par le personnel, sans faire appel à la direction.</p> <p>A un impact limité, voire nul, sur la sécurité des employés, des membres ou des partenaires, et ne compromet pas la relation de l'organisation avec ceux-ci à long terme.</p> <p>Offre généralement assez de temps pour analyser les options et recueillir tous les faits avant d'agir ou de répondre.</p>	<p>Pourrait être embarrassant ou susciter des réactions négatives dans les médias ou chez les parties prenantes dans l'immédiat, mais ne risque pas d'entacher la réputation de l'organisation à long terme.</p>
Crise	<p>Une situation négative qui menace la santé, les activités ou la viabilité de l'organisation à long terme.</p>	<p>Interrompt ou perturbe les activités courantes de l'organisation.</p> <p>Nécessite l'attention complète de la haute direction, y compris du conseil d'administration.</p> <p>Requiert une prise de décision rapide, souvent sans connaître l'ensemble des faits.</p>	<p>Menace de causer des dommages irréparables à la réputation de l'organisation.</p> <p>Menace la santé ou la viabilité financière de l'organisation.</p>

Étape 2 : Mettre sur pied une équipe de gestion de crise

Bien qu'une crise interrompe ou perturbe les activités courantes de votre organisation et nécessite l'attention de la haute direction, la gestion de la situation ne concerne toutefois qu'un nombre restreint d'employés. Pour répondre de manière efficace et efficiente à une crise éventuelle, il est essentiel de former une équipe de gestion attirée en amont, et de s'assurer que chaque membre de l'équipe comprenne son rôle et ses responsabilités. Vous serez ainsi en mesure d'agir rapidement, d'éviter la confusion, d'assurer l'imputabilité de chacun et de rationaliser la prise de décisions tout au long du développement et de la mise en œuvre de votre réponse.

En situation de crise, vous devez pouvoir accéder de manière simple et rapide à l'information essentielle et à des points de vue variés. L'équipe de gestion de crise devrait donc être composée d'employés dotés d'une vision globale de votre organisation, de même que d'expertises et de compétences particulières. Pour demeurer efficiente, l'équipe ne doit représenter qu'un segment restreint de votre main-d'œuvre. La mise en œuvre de la réponse de votre organisation n'est toutefois pas seulement l'affaire de l'équipe de gestion de crise : certaines tâches peuvent – et doivent – être déléguées à d'autres employés, selon les besoins. L'équipe de gestion de crise demeure toutefois responsable d'assurer que les tâches sont effectuées de manière satisfaisante et de faire un suivi auprès des autres membres de l'équipe.

Membres de l'équipe de gestion de crise

Rôle ¹	Responsabilités
Chef d'équipe	Guide l'équipe; anime les discussions; attribue les tâches; assure la liaison avec la haute direction, les membres du conseil d'administration et les parties prenantes externes (au besoin); prend les décisions finales (y compris au sujet de la ligne de conduite et des messages officiels).
Administrateur/Secrétaire	Produit des notes détaillées des rencontres de l'équipe; documente les décisions prises; assure la logistique des réunions/téléconférences; répond aux besoins physiques de l'équipe (eau, nourriture, etc.); planifie les déplacements/voyages au besoin.
Responsable des finances et des questions juridiques	Chapeaute la prise de décisions d'ordre financier; mesure les répercussions financières de la crise sur l'organisation;

¹Chacun des secteurs d'activité de votre organisation devrait être représenté au sein de l'équipe de gestion de crise. À mesure que la situation évolue et se transforme, ces rôles pourraient être appelés à changer et de nouveaux rôles pourraient être ajoutés.

	agit comme point de contact avec le service juridique; communique les recommandations du service juridique au reste de l'équipe.
Responsable des opérations	Répond aux exigences opérationnelles (TI, installations physiques, téléphones, etc.); suit l'impact de la crise sur les opérations et en rend compte aux membres de l'équipe; collabore avec le service des RH (et des communications) pour s'assurer de répondre aux besoins des employés; supervise la mise en œuvre du plan de continuité des activités et de reprise.
Responsable des communications	Recommande une réponse adéquate sur l'ensemble des canaux (messages officiels et stratégie de communication); coordonne la production du matériel de communication; assure la veille des médias traditionnels et sociaux et produit une synthèse pour l'équipe; agit comme porte-parole auprès des médias, au besoin; forme d'autres porte-parole, au besoin.

Étape 3 : Déployer l'équipe de gestion de crise

Vous trouverez ci-dessous une marche à suivre simple pour identifier une crise potentielle, l'évaluer et déployer l'équipe de gestion de crise préalablement mise sur pied.

En présence d'une crise, l'objectif de l'équipe de gestion de crise est de s'adresser aux parties prenantes ou au public cible dans un délai d'une heure, puis de maintenir une communication régulière, selon les besoins, jusqu'à la résolution de la crise.

Le déploiement de l'équipe de gestion de crise est un processus simple, qui vise à attribuer des tâches précises à chacun de ses membres.

Étape	Activité
Identification	<ul style="list-style-type: none">• Une crise potentielle est identifiée (par tout membre de l'organisation) dans les médias sociaux ou traditionnels, ou les canaux de veille des membres ou du réseau de l'organisation.• Si : l'incident n'aura pas de répercussions sur vos activités courantes, qu'il ne présente pas de menace pour le public, vos employés, vos actifs ou votre réputation, et qu'il ne nécessite pas l'intervention de la haute direction, il ne s'agit pas d'une crise.• Si : la situation risque d'interrompre ou de perturber vos activités courantes, présente une menace pour le public, vos employés, vos actifs ou votre réputation, et nécessite l'attention ou l'intervention de la haute direction, il s'agit d'une crise.
Déploiement	<ul style="list-style-type: none">• Le chef de l'équipe de gestion de crise est informé de la situation. Il évalue l'information dont il dispose et les risques pour l'organisation.• Le chef déploie l'équipe de gestion de crise, selon les besoins.• L'équipe de gestion de crise se réunit en personne ou par téléconférence, selon les besoins.
Analyse	<ul style="list-style-type: none">• Le chef de l'équipe de gestion de crise dirige l'analyse de la situation, en demandant :<ol style="list-style-type: none">1. Que s'est-il passé (qui, quoi, quand, où et pourquoi)?2. D'où provient l'information (comment avons-nous appris ce que nous savons? La source est-elle digne de confiance)?3. Quels renseignements nous manque-t-il?4. Que devons-nous faire pour gérer ou corriger la situation?5. Qui devons-nous informer? Que doivent-ils savoir?• Chaque membre de l'équipe de gestion de crise fournit un point de vue unique selon son expertise et communique

	<p>toute mise à jour pertinente concernant son secteur d'activité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'administrateur/secrétaire prend note des décisions prises et dresse le procès-verbal de chaque réunion.
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Le chef d'équipe attribue des tâches aux membres de l'équipe, à la lumière de son analyse de la situation. • La veille des médias traditionnels et sociaux est activée. • Le responsable des communications recommande des messages officiels et une stratégie de communication. • La priorité est d'informer les publics cibles internes ou externes au cours de la prochaine heure. • La liste des intervenants/publics cibles est passée en revue pour s'assurer que tous seront contactés. • L'administrateur/secrétaire prend note des décisions prises et des responsabilités attribuées, et dresse le procès-verbal de la réunion. • L'heure et l'emplacement ou le code d'accès de la prochaine réunion/téléconférence sont fixés.
Veille	<ul style="list-style-type: none"> • À mesure que la crise évolue et que votre organisation y répond, l'équipe de gestion de crise doit impérativement mesurer la réaction du public ou des parties prenantes. • Chaque membre de l'équipe doit analyser toute nouvelle information, ou tout changement ou développement relatif à son secteur de responsabilité et les communiquer aux autres membres. • La veille des médias sociaux et traditionnels se poursuit. Le responsable des communications offre à l'équipe de gestion de crise des mises à jour régulières, et propose des mesures correctives, au besoin.

Lignes directrices pour les communications en situation de crise

En situation de crise, toutes vos communications – internes ou externes, écrites ou verbales – seront scrutées à la loupe. Votre réponse, tant du point de vue des opérations que des communications, déterminera l'impact de la crise sur votre marque et votre réputation.

Ainsi, vous devrez répondre rapidement : votre premier message devrait être diffusé dans l'heure suivant l'émergence de la crise, même si ce n'est que pour dire que vous avez pris connaissance de la situation, que vous êtes en train de l'évaluer et que vous ferez une mise à jour lorsque vous disposerez de plus d'information. Tenez-vous-en aux faits, et transmettez un message clair et axé sur les mesures prises pour gérer la situation.

Vous trouverez ci-dessous des lignes directrices pour orienter vos communications afin d'assurer qu'elles soient opportunes, persuasives et efficaces, et qu'elles ne contribuent pas à alimenter la crise.

Communications efficaces en situation de crise

- **Communiquez rapidement** – Vous avez toujours quelque chose à dire.
- **Établissez votre échéancier de communication** – Avertissez les médias ou les parties prenantes du moment prévu de votre prochaine mise à jour; l'incertitude pourrait les inciter à se renseigner auprès d'une autre source.
- **Arrêtez toute autre communication** – Parlez uniquement de la crise en cours et de la façon dont vous y répondez. Toute autre communication devrait être temporairement interrompue.
- **Utilisez tous vos canaux** – Le public se renseigne auprès de sources variées. Utilisez l'ensemble de vos canaux pour transmettre un message cohérent.
- **Soyez direct et concis** – Le public souhaite comprendre la situation et évaluer votre réponse. Allez droit au but, et ne vous concentrez que sur le contenu pertinent.

Éléments d'un message efficace en situation de crise

Chaque message devrait être échafaudé sur les trois piliers suivants : *Contexte – Motif – Action*

- **Contexte (ce que vous savez)** – Nommez la situation et décrivez-la dans vos propres mots; reconnaissez votre part de responsabilité dans l'émergence de la situation (le cas échéant).

- **Motif (ce qui vous tient à cœur)** – Exprimez vos préoccupations pour les gens touchés par la situation. N'hésitez pas à parler des valeurs chères à votre organisation.
- **Action (ce que vous faites pour rectifier la situation)** – Décrivez dans des termes clairs et concis les mesures que vous prenez pour rectifier la situation et venir en aide aux gens touchés.

Lignes directrices pour les médias sociaux

Dans notre monde actuel, les médias sociaux devraient faire partie intégrante des communications en situation de crise. Pour une majorité de gens, les médias sociaux sont la première source d'information consultée en situation de crise. Vous devez donc être prêt à tirer profit de leurs avantages, notamment :

Rapidité – Offrir une réponse rapide vous permettra de communiquer votre message efficacement pour lutter contre la désinformation et faire entendre votre voix dans la conversation publique entourant la crise.

Contrôle du message – Les médias sociaux vous permettent de vous adresser directement à votre public, sans devoir composer avec le filtre des médias. Notez toutefois que les médias sociaux ne sont pas un substitut aux approches traditionnelles (relations médias, communications internes, etc.), mais plutôt un complément.

Écoute et apprentissages – Les médias sociaux sont bidirectionnels : ils vous permettent de vous adresser directement à votre public, et lui offrent en retour un canal pour communiquer avec vous. Des outils de veille des médias sociaux vous permettent également de mesurer la réaction des parties prenantes à votre réponse, puis d'ajuster votre message en conséquence, notamment de détecter et de corriger toute information erronée.