

**ARTISET**

# Guide pratique de la communication de crise

## Sommaire

<b>1.</b>	<b>Avant-propos</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Gestion de crise en plusieurs phases</b>	<b>4</b>
2.1	Première phase: prévention de crise	4
2.2	Deuxième phase: détection précoce	5
2.3	Troisième phase: gestion de crise	5
2.4	Quatrième phase: après la crise	7
<b>3.</b>	<b>Principes de la communication de crise</b>	<b>8</b>
3.1	D'abord à l'interne puis à l'externe	8
3.2	Concertation avec les organisations partenaires	8
3.3	Parler d'une seule voix	9
3.4	Agir au lieu de réagir	9
3.5	Avoir un message	9
3.6	Communiquer des faits uniquement	9
3.7	Contrôle du discours	10
3.8	Monitoring	10
<b>4.</b>	<b>Les réseaux sociaux dans la communication de crise</b>	<b>10</b>
4.1	À l'interne: une politique relative aux réseaux sociaux	10
4.2	À l'externe: la netiquette	11
4.3	Les réseaux sociaux comme partie intégrante du concept de communication de crise (cf. chapitre 5 Manuel de communication de crise dans le présent document)	11
4.4	Coordonner les contributions programmées	11
4.5	Dialogue sans conflit	11
<b>5.</b>	<b>Manuel de communication de crise</b>	<b>12</b>

# ARTISET

## 1. Avant-propos

Les crises peuvent se présenter de façon insidieuse en s'accompagnant de signes précurseurs. Mais de manière générale, elles surviennent brutalement, sèment immédiatement le chaos et placent l'organisation concernée en situation d'exception. Une crise peut passer au bout de quelques jours, ou en revanche perdurer plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

Les crises suscitent toujours un vif intérêt auprès du public. L'organisation concernée est alors poussée à prendre des décisions et des mesures, sous le joug d'une pression intense et considérable. En cas de crise, les médias, les autorités et les personnes concernées ainsi que leurs proches exigent tout de suite une prise de position et contraignent les responsables à réagir rapidement.

Les crises peuvent avoir de lourdes conséquences pour l'organisation concernée (image écornée, perte de crédibilité et de confiance, existence menacée) et nécessitent des actions rapides et réfléchies. C'est pourquoi une gestion de crise réussie dépend beaucoup du degré de préparation d'une organisation et de la compétence de ses actions dans la tourmente.

Ce document comporte des indications pratiques, des processus et des check-lists pour que votre organisation et vous soyez préparés au mieux à agir de manière professionnelle en cas de crise, voire à éviter toute crises.

## 2. Gestion de crise en plusieurs phases

Une crise désigne des événements imprévus et involontaires de durée limitée et à l'issue incertaine. Ceux-ci peuvent découler d'une faute (p. ex. détournement de fonds, écarts de conduite de membres du personnel vis-à-vis de résident·es/client·es, conflits au sein du personnel, etc.) ou être dus à des facteurs extérieurs (comme une pandémie). Face à une crise, l'organisation se trouve placée en situation d'exception et, selon le type et l'ampleur de la crise, elle peut voir son avenir compromis. Pour réduire ce risque à un minimum, il faudrait mettre en place une gestion de crise stratégique.

La gestion de crise recouvre la gestion structurée des situations de crise et se déroule en quatre phases.

### 2.1 Première phase: prévention de crise

La prévention et l'identification de risques spécifiques figurent ici au premier plan. Les organisations du secteur de la santé et du domaine social doivent mettre en œuvre une prévention systématique en vue de protéger l'intégrité des personnes accompagnées. Cela concerne les risques pour la santé ainsi que la prévention des transgressions et de la violence. Vous trouverez des indications précises à ce sujet au chapitre Gestion des risques du guide «Prévention des transgressions et des abus sexuels» de YOVITA/LIMITA<sup>1</sup>.

Une gestion systématique des incidents est en outre nécessaire, soit une sorte de système d'alerte, qui identifie tous les thèmes critiques pour l'organisation avant qu'ils ne se répandent sur la place publique. Cette anticipation permet de maîtriser activement les problématiques et de s'en saisir dans son discours.

- Identification et analyse des situations de crise susceptibles de se présenter (incidents)
- Mise au point des scénarios des problématiques définies. Les actes (suspectés) de transgression et de violence doivent donner lieu à des procédures spécifiques recommandées selon les cas dans le présent document.
- Définition des groupes cibles internes et externes adaptés aux scénarios et établissement de check-lists
- Établissement d'un catalogue Q&A et de check-lists pour chaque scénario
- Désignation des personnes de contact centrales en situation de crise (au plus haut niveau hiérarchique possible compte tenu de leur pouvoir de décision)
- Désignation de l'équipe de crise et définition des responsabilités de chaque membre. Face à des actes (suspectés) de transgression et de violence, le cercle des personnes informées doit être limité.
- Élaboration d'un système d'alerte – du premier au dernier niveau de l'échelle hiérarchique (comité directeur, conseil de fondation): qui doit informer qui en situation de crise?
- Sensibilisation des membres du personnel aux crises potentielles et orientation sur l'organisation de crise et sur le système d'alerte
- Mise en place, pour les cas de transgressions et d'actes de violence, d'un service bas seuil d'examen des plaintes, avec un·e interlocuteur·ice compétent·e, dont le mandat (qui fait partie du concept de prévention) est connu des membres du personnel, des personnes avec des besoins de soutien

---

<sup>1</sup> Prévention des transgressions et des abus sexuels | Guide à l'usage des organisations | YOVITA, LIMITA | 2023 (Nouvelle Edition)

particuliers ainsi que de leurs représentant·e·s légaux·ales et proches. L'interface avec la direction ou l'état-major de crise interne est définie. Toutes les personnes doivent en outre avoir la possibilité de s'adresser à un service externe.<sup>2</sup>

- Simulation des scénarios (gestion de crise et communication de crise) (media training pratique)
- Soins du contact avec les médias (locaux) (cf. également le «Guide pratique du travail médiatique»<sup>3</sup>)

→ Pour être paré en cas de crise, il est recommandé d'élaborer un concept de communication de crise. Vous trouverez plus de précisions au chapitre 5 du présent document.

## 2.2 Deuxième phase: détection précoce

Bien sûr, toutes les crises ne peuvent être détectées à temps, à l'instar d'une panne de courant, mais nombre d'entre elles pourraient être évitées si les premiers signaux étaient perçus et les abus supprimés à temps, par exemple en cas de conflit au sein du personnel. Plus le temps passe, plus la prise d'influence devient difficile. Cependant, en intervenant et en recherchant des solutions à temps, on aura de meilleures chances de maintenir ses compétences opérationnelles.

- Cultiver au sein du personnel une sensibilité relative à la détection et le signalement des signes de crise (ne pas travailler avec la peur, mais avec la vigilance)
- Entretenir le réseau d'information (personnes politiques, administration, médias)
- Définir les indicateurs de crise et leurs paramètres (solliciter un point de vue extérieur)
- Définir les critères de déclenchement de crise (solliciter un point de vue extérieur)
- En cas d'indices de crise, il convient d'en référer à des interlocuteurs situés à un niveau hiérarchique suffisant.

Si des actes délictueux sont suspectés à l'encontre de personnes en situation de dépendance, en particulier en cas de délits poursuivis d'office, respecter les consignes spécifiques. Ces règles sont décrites de façon différenciée au chapitre Gestion des plaintes et des signalements du guide «Prévention des transgressions et des abus sexuels»<sup>4</sup> précédemment évoqué.

## 2.3 Troisième phase: gestion de crise

La crise s'est déclenchée. Si elle est inattendue, il faut lancer l'alerte au plus vite. Dans cette phase, la crise est aiguë et l'équipe de crise doit immédiatement la maîtriser.

- Informations sur les paramètres essentiels au moment où une crise se déclare:
  - Que s'est-il passé?
  - Quand cela s'est-il produit?
  - Où cela s'est-il produit?
  - Quel est l'état actuel des choses?
  - Qui a signalé le dommage

---

<sup>2</sup> Charte pour la prévention des abus sexuels, de la maltraitance et d'autres formes de violation de l'intégrité. [www.charte-prevention.ch](http://www.charte-prevention.ch)

<sup>3</sup> Travail médiatique | Guide pratique | ARTISET | 2023

<sup>4</sup> Prévention des transgressions et des abus sexuels | Guide à l'usage des organisations | YOUVITA, LIMITA | 2023 (Nouvelle Edition)

- La personne qui a procédé au signalement est-elle crédible? En cas de violence sexuelle (suspectée), il faut toujours partir du principe que c'est le cas; autrement dit, ici, la question ne se pose pas: «La crédibilité des personnes impliquées doit être présumée. Même si ce principe – associé à la présomption d'innocence mentionnée ci-après provoque un grand désarroi, supportable dans l'immédiat. En cas de doute: demander des éclaircissements supplémentaires au lieu de clore l'affaire. En effet, le bien-être de la personne, qui est menacée, passe avant tout. » (Guide de YOUVITA/LIMITA 2023, p. 11)
  - Qui est déjà au courant (interne et externe)?
  - Des personnes ont-elles subi un dommage ou sont-elles encore en danger?
  - La police, le corps médical, des personnes accompagnantes, etc. sont-ils sur place?
  - Les proches ont-ils été informés?
  - Faut-il organiser un accompagnement psychologique?
  - Existe-t-il des facteurs aggravants?
  - Quelle est l'ampleur de la crise?
  - Quelles analyses par du personnel spécialisé aideront à faire la lumière sur les faits?
  - Comment les médias et le public vont-ils réagir?
- Utiliser des guides et des check-lists. «Le Guide sur la prévention des transgressions et des abus sexuels» propose un modèle de schéma d'intervention et de gestion des risques, des parties prenantes et du personnel<sup>5</sup>.

Assurer la capacité d'action (sur les plans matériel et personnel). En cas de (ou de suspicion de) violence: «L'équipe de crise prend les décisions et coordonne: Care, Command, Communication. Elle a pour tâche de traiter toutes les questions liées à la prise en charge (Care), aux décisions à prendre (Command) et à la communication (Communication). Le cercle des personnes concernées doit être aussi restreint que possible.» (YOUVITA/LIMITA 2023, S. 11)<sup>6</sup>

- Maintenir le flux d'information (interne comme externe). Spécifiquement en cas de (ou de suspicion de) transgressions ou de violence: «En termes de communication interne et externe, la protection de la personnalité de toutes les personnes impliquées et le maintien d'une gestion coordonnée des cas s'appliquent – pour cette raison, il s'agit de ne pas impliquer un nombre plus important de collaborateurs·trices·s et de bénévoles en dehors de la cellule de crise même si l'on souhaite recevoir des informations supplémentaires.» (YOUVITA, LIMITA 2023, p. 11)<sup>7</sup>
- Adapter les messages clés («we care», mesures prises, statu quo et prochaines mesures) à la crise présente
- Définir les questions et réponses (catalogue Q&A)
- Vérifiez si les déclarations sont crédibles ou au contraire contradictoires. Si des actes délictueux sont suspectés, il convient d'observer les principes d'intervention centraux ci-après<sup>8</sup>:
  - Le signalement doit être pris au sérieux. Chaque signalement d'éventuelles infractions pénales fait l'objet d'un suivi.
  - En cas de soupçon d'infractions poursuivies d'office, aucune personne à l'interne ne peut interroger à ce sujet les personnes impliquées. Le risque de questions suggestives est trop élevé et les déclarations qui y sont faites ne sont pas utilisables par la suite.
  - Les soupçons d'infractions pénales ne doivent pas arriver jusqu'à la personne accusée. La communication durant le traitement du dossier doit être limitée en conséquence.

---

<sup>5</sup> Prévention des transgressions et des abus sexuels | Guide à l'usage des organisations | YOUVITA, LIMITA | 2023 (Nouvelle Edition)

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

- La crédibilité des personnes impliquées doit être présumée. Même si ce principe – associé à la présomption d'innocence mentionnée ci-après – provoque un grand désarroi, supportable dans l'immédiat. En cas de doute: demander des éclaircissements supplémentaires au lieu de clore l'affaire. En effet, le bien-être de la personne, qui est menacée, passe avant tout.
  - Si une procédure est engagée sur la base d'un signalement, la présomption d'innocence s'applique pendant toute la durée de cette procédure. La situation est traitée avec soin, la protection des droits de la personnalité (par exemple, maintien de l'anonymat) de la personne accusée est garantie. Si le soupçon a été dissipé, une procédure de réhabilitation de la personne suspectée est mise en œuvre. Il s'agit de déterminer en commun qui sera informé.
  - La cellule de crise assure la circulation de l'information (personne concerné-e, parents/proches/représentant-es juridiques, collaborateur-trices, autorités), tout en respectant en continu les droits de la personnalité de la victime et de l'accusé-e.
  - Seule la personne désignée au sein de la cellule de crise est autorisée à fournir des informations aux médias.
  - La cellule de crise prend les précautions nécessaires pour pouvoir réagir avec rapidité et professionnalisme à une demande des médias (préparation proactive d'une communication et d'une formulation).
  - Les médias ne reçoivent généralement pas d'informations détaillées par téléphone, mais une communication écrite. Ces informations sont préparées par la cellule de crise.
  - La personnalité de toutes les personnes impliquées (victime et accusé-e) doit être respectée. Aucun nom, adresse ou photo n'est transmis. Si les médias commencent à enquêter sur place, ils doivent être tenus à l'écart des enfants et des jeunes en raison de leur besoin de protection.
  - La victime et les autres personnes directement impliquées (y compris la personne accusée) doivent être protégées de tout contact avec les médias.
- Compléter les supports en vue du travail médiatique
  - Respecter les principes de la communication de crise (cf. chapitre suivant du présent document)

Une fois la phase aiguë de la crise surmontée, il importe de préserver le flux d'informations afin de sortir de l'état de paralysie causé par la crise. Il est essentiel d'instaurer la confiance, à l'interne comme à l'externe.

## 2.4 Quatrième phase: après la crise

La priorité est ici le suivi des personnes concernées et des équipes.

Il s'agit en outre d'améliorer les mesures de protection et d'éviter les risques, respectivement d'élaborer des stratégies de prévention d'autres crises (cf. première phase: prévention de crise).

En cas de transgressions et de violence, il convient de contrôler et d'adapter au besoin la gestion des connaissances (formations dispensées aux membres du personnel, aux personnes clés et aux responsables), la gestion des risques, la gestion de crise, la gestion des plaintes et des signalements ainsi que la gestion des parties prenantes (cf. à ce sujet YOUVITA, LIMITA 2023)<sup>9</sup>.

Le suivi et l'analyse d'une crise touchent également au travail relatif à la communication de crise. Il est essentiel d'instaurer la transparence et de procéder à une évaluation:

- Debriefing avec toutes les parties prenantes

---

<sup>9</sup> Prévention des transgressions et des abus sexuels | Guide à l'usage des organisations | YOUVITA, LIMITA | 2023 (Nouvelle Edition)

- Réfléchir sur la crise: qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas marché ou pas marché de manière optimale?
- Procéder à un examen critique de l'équipe de crise et modifier sa composition au besoin
- Revoir le concept de communication de crise ainsi que les check-lists et processus, les médias distributeurs, le catalogue Q&A et d'autres documents et les compléter au besoin
- Réalisation de formations à la communication de crise et de media trainings

## 3. Principes de la communication de crise

La communication de crise recouvre le fait de communiquer des informations intentionnelles et ciblées à des groupes cibles peu avant ou après la survenue d'une crise. C'est une composante importante de la gestion de crise. Une communication de crise coordonnée sur le fond, la chronologie et les moyens employés vise à éviter, ou du moins à limiter, les répercussions négatives d'une crise – par exemple une perte de confiance. Mais pour communiquer clairement, il faut avoir les idées claires. Les huit principes suivants aident à garder une vue d'ensemble, éviter les erreurs de communication les plus fréquentes, penser à tous les groupes concernés et faire preuve de compétence.

### 3.1 D'abord à l'interne puis à l'externe

Les membres du personnel sont toujours les principales parties prenantes.

Efforcez-vous d'informer les différents groupes dans cet ordre afin de maximiser la compréhension et d'acquiescer des messages dont l'impact sera bénéfique.

- Membres du personnel, conseil de fondation/conseil d'administration ou organe similaire de l'organisation
- Personnes directement et indirectement concernées (y compris proches, autorités, donateurs/trices, voisinage, etc.)
- Public (site Internet, réseaux sociaux, médias/rédactions)

Les principes suivants en lien avec des actes (suspectés) de transgression et de violence doivent être observés: Il appartient à l'équipe de crise (qui doit être aussi restreint que possible) de traiter «... toutes les questions liées à la communication. (...) En termes de communication interne et externe, la protection de la personnalité de toutes les personnes impliquées et le maintien d'une gestion coordonnée des cas s'appliquent – pour cette raison, il s'agit de ne pas impliquer un nombre plus important de collaborateurs et de bénévoles en dehors de la cellule de crise, même si l'on souhaite recevoir des informations supplémentaires» (YOUVITA, LIMITA 2023, p. 11<sup>10</sup>).

### 3.2 Concertation avec les organisations partenaires

En cas d'événements et de crises, toujours plusieurs organisations sont impliquées. La gestion de l'événement peut tout à fait amener à solliciter des services d'urgence, comme le Ministère public. Définissez qui peut fournir des renseignements à quel sujet et laissez de côté les thèmes qui relèvent d'une autre organisation.

---

<sup>10</sup>Prévention des transgressions et des abus sexuels | Guide à l'usage des organisations | YOUVITA, LIMITA | 2023 (Nouvelle Edition)



### 3.3 Parler d'une seule voix

En cas d'événement et sous une certaine pression, les déclarations et les porte-parole sont susceptibles de se multiplier rapidement. Assurez-vous que toutes les personnes qui prennent la parole au nom de l'organisation expriment les mêmes messages et positions. Le catalogue Q&A constitue ici une base contraignante.

### 3.4 Agir au lieu de réagir

Informez rapidement et activement en cas de crise, même si tous les faits ne sont pas encore établis avec précision. Cela prévient les rumeurs et montre que la crise a été identifiée et que des moyens d'action ont été mis en œuvre. Les médias veulent obtenir au plus vite les informations sur l'événement. C'est pourquoi l'organisation concernée devrait publier au plus vite un communiqué après la survenue de l'événement. Si vous en savez encore peu sur le contenu, dites quand vous serez informé-e.

Face à des actes (suspectés) de transgression et de violence, une procédure spécifique doit être suivie. Voir à ce sujet nos conseils sous Troisième phase: gestion de crise.

### 3.5 Avoir un message

Les faits et chiffres importent, mais ne suffisent pas. En cas d'événement ou en situation de crise, il vous faut un message. Évitez les déclarations standard des relations de presse et les formules toutes faites, celles-ci donnant rarement une impression d'authenticité. Donnez plutôt une impression crédible, humaine et authentique, et communiquez de façon ouverte, transparente et précise.

Divisez les messages en catégories proactives et réactives. Cela vous permettra de définir clairement ce que vous souhaitez absolument communiquer de manière proactive et comment vous voulez réagir en cas de question. Il est tout aussi important de formuler les messages de façon humaine et ciblée en fonction du groupe cible. Vous et votre organisation souhaitez montrer votre empathie et votre compétence. Les messages très techniques ou formulés dans un jargon spécialisé ne trouveront aucune résonance dans les situations chargées émotionnellement.

Les messages clés devraient:

- présenter les faits de façon factuelle et convaincante;
- identifier et évaluer les faits dans un contexte organisationnel global;
- exprimer votre point de vue (subjectif, authentique) sur la situation concrète;
- présenter les solutions: stratégies de gestion à court et à moyen terme;
- éventuellement contenir une déclaration personnelle;
- exprimer l'empathie (consternation, regrets, le cas échéant excuses aux personnes touchées);
- être tourné vers l'avenir: stratégies futures pour éviter qu'une telle crise ou une autre crise ne se reproduise.

### 3.6 Communiquer des faits uniquement

Vos déclarations doivent correspondre à la vérité. En fonction de la situation, soupesez avec précaution ce que vous communiquez proactivement. Ne formulez aucune supposition ni accusation. Ne répondez jamais «Sans commentaire». Le fait de dire «Je ne sais pas encore» peut être la réponse juste à certaines questions.

Garantissez la protection de la personnalité. Ne nommez aucune victime, personne suspectée ou auteur-e et ne faites aucune déclaration permettant de les identifier.

## 3.7 Contrôle du discours

Les journalistes sont aussi sous pression. Le public regarde et écoute les canaux sur lesquels les actualités sont publiées le plus rapidement. Et ceux qui fournissent régulièrement de nouvelles informations. Il vous faut donc veiller à vous adapter en continu à la situation.

## 3.8 Monitoring

Un événement peut vite faire naître des rumeurs. Pour avoir une influence sur les dérives potentielles, vous devez impérativement suivre ce qui est communiqué dans les médias durant la crise.

### Élaboration des déclarations

La déclaration est une prise de position fermée qui présente les faits de façon concise, factuelle et précise, et exprime la position de l'organisation à ce sujet.

Idéalement, structurez vos déclarations de la manière suivante:

- Rétrospective (Que s'est-il passé?)
- Aperçu (Comment gérons-nous la situation?)
- Perspective (Qu'allons-nous faire et quand viendront les prochaines conclusions?)

Lorsque vous rédigez votre déclaration, veuillez également considérer les points suivants:

- N'annoncez rien qui ne soit certain à cent pourcent.
- Référez-vous toujours aux sources actuelles d'informations.
- Attention: ne formulez ni accusations, ni spéculations.

## 4. Les réseaux sociaux dans la communication de crise

Posts Facebook, stories Instagram ou Tweets critiques propageant des soi-disant fake news: l'ère des réseaux sociaux est aussi celle des récriminations en temps réel. Dans un tel réseau global, les nouvelles qui concernent et visent les entreprises se répandent de façon rapide, incontrôlable et sans filtre. Les réseaux sociaux ont modifié la façon dont une crise peut évoluer. C'est pourquoi la gestion de crise sur les réseaux sociaux est essentielle.

### 4.1 À l'interne: une politique relative aux réseaux sociaux

Certaines des crises les plus simples à éviter trouvent leur origine dans des publications inadaptées par des membres du personnel. Des consignes compréhensibles et connues de tous les membres du personnel permettent d'adopter une conduite appropriée sur les réseaux sociaux. Toute politique relative aux réseaux sociaux doit comprendre quatre points essentiels:

- **Directives relatives à la protection des données.** Indiquez comment interagir en ligne avec la clientèle, les proches, etc. et à quel moment exporter le dialogue sur un canal privé.
- **Directives relatives à la confidentialité.** Décrivez quelles informations les membres du personnel sont en droit de transmettre (ou sont même encouragés à transmettre) et ce qui doit être gardé sous silence.

- **Directives relatives à la tonalité.** Déterminez le ton. Devez-vous veiller à garder un ton formel ou pouvez-vous être plus informel, direct et personnel?
- **Directives relatives au droit d'auteur.** Ne partez pas du principe que les membres du personnel savent comment le droit d'auteur s'applique en ligne. Donnez des instructions quant à l'utilisation et à la citation de contenus de tiers.

## 4.2 À l'externe: la netiquette

La netiquette décrit les règles de conduite d'une communication respectueuse et adaptée sur Internet. Les règles applicables aux échanges généraux doivent être définies sur des canaux propres à l'organisation. Elles interdisent par exemple les insultes et les contenus discriminatoires quels qu'ils soient. En insistant sur une conduite respectueuse, la netiquette peut contribuer de manière décisive à la gestion de crise sur les réseaux sociaux et faciliter la communication de crise numérique.

## 4.3 Les réseaux sociaux comme partie intégrante du concept de communication de crise (cf. chapitre 5 Manuel de communication de crise dans le présent document)

Il importe d'inclure les réseaux sociaux dans le concept de communication général également, et notamment:

- Rôles et responsabilités
- Processus d'autorisation des messages publiés sur les réseaux sociaux
- Lien vers la politique relative aux réseaux sociaux

Quel que soit le degré de préparation d'une organisation: selon le type de crise, il n'est pas possible de tout régler en procédant à une ou deux publications sur les réseaux sociaux. Mais le public s'attend à une communication. C'est pourquoi il importe d'identifier immédiatement le problème. Même durant les week-ends et les vacances, une organisation doit être en mesure de réagir rapidement en cas d'urgence.

## 4.4 Coordonner les contributions programmées

Durant une crise, les publications programmées sur les réseaux sociaux sont souvent déplacées et désavantageuses. Il est essentiel que la communication soit entièrement planifiée, cohérente et adopte un ton adéquat. C'est pourquoi les posts programmés doivent toujours être publiés en tenant compte du programme de communication de crise applicable aux réseaux sociaux.

## 4.5 Dialogue sans conflit

Les réseaux sociaux ont vocation à créer le dialogue. On ne peut donc se contenter de livrer des communiqués à sens unique. C'est justement en temps de crise qu'il faut se confronter aux autres, même aux personnes qui persistent à affirmer des choses très négatives sur une organisation. Dans ces cas-là:

- Restez bref et concis.
- Ne vous laissez pas entraîner dans une discussion prolongée sur les tenants et les aboutissants.
- Essayez de déplacer la discussion vers un canal plus personnel, des messages privés par exemple. Vous pouvez aussi proposer un numéro de téléphone, une adresse e-mail ou un autre moyen de communication hors des réseaux sociaux.

## 5. Manuel de communication de crise

Un manuel de communication de crise (concept de communication) devrait comprendre les éléments suivants:

- Objectifs de la communication de crise
  - Informer et orienter
  - Rassurer (personnes touchées, membres du personnel, proches, population)
  - Anticiper les rumeurs
  - Protéger la personnalité des victimes et des auteurs/personnes suspectées
  - Éviter les atteintes à l'image/à la réputation
  
- Groupes cibles de la communication de crise
  - Membres du personnel
  - Personnes concernées
  - Personnes potentiellement concernées
  - Proches
  - Autorités
  - Résident·es
  - Organisations partenaires
  - Fournisseurs
  - Médias
  - Public large
  - ...
  
- Principes de la communication de crise en général et principes de la communication de crise en lien avec des actes (suspectés) de transgression et de violence.
- Désignation du/de la gestionnaire de crise
- Désignation de l'équipe de crise
- Désignation du/de la porte-parole auprès des médias
- Définition des instruments de communication de crise (site Internet, communiqués de presse, conférences de presse, système de SMS, réseaux sociaux, hotline, etc.)
  
- Processus et documents internes
  - Check-lists
  - Catalogue Q&A
  - Éléments clés du dossier de presse (fiche d'information sur l'organisation, communiqué de presse, liste de contacts, etc.)
  - Principaux contacts (membres du personnel, supérieurs, résident·es, proches, télévision, radio, presse écrite et médias en ligne, autorités, services spécialisés, police, pompiers, etc.)
  
- Règles de communication interne et externe
  - Qui doit informer qui (direction, membres de l'équipe de crise, responsable de la communication, porte-parole auprès des médias, direction, comité/organe responsable, membres du personnel, autorités, résident·es/client·es, médias, etc.) et dans quel ordre?
  - Avec qui le contenu du communiqué de presse ou la conférence de presse a-t-il été défini?
  - Qui prend les appels des membres du personnel, personnes concernées/proches, médias, voisin·es, etc.?
  - Qui actualise le site Internet?

- Qui actualise les processus et documents internes (catalogue Q&A, contacts, comptes-rendus, rapports, check-lists, conférences de presse, informations à l'intention des médias, etc.)?

**Éditeur**

**ARTISET, la fédération des prestataires au service des personnes ayant besoin de soutien**  
Zieglerstrasse 53, 3007 Berne

**Mode de citation**

ARTISET (2023), Guide pratique de la communication de crise, éd.: ARTISET  
En ligne: [artiset.ch](http://artiset.ch)

**Renseignements / Informations**

E-mail: [info@artiset.ch](mailto:info@artiset.ch)

© ARTISET, 2023