



M<sup>me</sup> Anne-Marie-A. Savoie  
Associée



M<sup>me</sup> Laurie Gagné-Sansfaçon  
Conseillère principale

## Affronter les crises, un travail d'équipe

**Toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, peuvent un jour faire face à une situation de crise et, conséquemment, devoir l'affronter. Bien sûr, la crise la mieux gérée est celle qui est évitée, mais personne n'est à l'abri d'une chute, d'un bris, d'une cyberattaque, d'une météo exécrationnelle ou d'une plainte. L'idée, c'est d'en prendre conscience, d'établir un plan de gestion de crise la tête froide et de gérer celle-ci lorsqu'elle arrive, en équipe.**

Depuis 2019, toutes les municipalités du Québec se sont dotées d'un plan de sécurité civile pour être en mesure de déployer et de coordonner les ressources en cas de sinistre et assurer la sécurité sur leur territoire. Un tel document a-t-il été préparé pour faire face à une crise de confiance des citoyens, un conflit de travail, la contamination de l'eau ou encore un accident du travail ?

La réponse est souvent non. Selon un sondage exclusif Léger réalisé en mars 2020 pour [Fernandez relations publiques](#), 56 % des entreprises dont le siège social est au Québec ne se sentaient pas bien outillées pour faire face à une éventuelle gestion de crise. Parmi les 300 dirigeants interrogés, 44 % ont précisé ne pas avoir à l'interne les ressources capables de gérer leurs communications. De même, 40 % n'ont pas de plan prévu à cet effet.

Pourtant, la préparation est la clé du succès pour gérer efficacement les crises en ces temps incertains, pour maintenir la crédibilité de la municipalité et le lien de confiance avec les citoyens, mais aussi pour propulser l'organisation vers de nouveaux sommets. Si la vôtre n'a toujours pas fait cet exercice, la bonne nouvelle, c'est qu'il est possible d'y remédier dès maintenant !

### Que faire en amont ?

Tout d'abord, il faut évaluer les risques en incluant les membres de tous les services, de façon à couvrir un maximum d'angles, autant les événements très probables que les scénarios qui le sont moins. En imaginant le pire scénario, on évite l'effet de surprise.

Il faut ensuite organiser la cellule de crise avec les principales personnes décisionnelles, qui seront en mesure de trouver rapidement les réponses. Et, bien sûr, choisir un porte-parole crédible et articulé, ce qui ne revient pas nécessairement au maire, bien qu'il soit d'emblée désigné porte-parole.

Finalement, il importe de rédiger le document en déterminant les étapes à suivre selon le type de crise et de s'assurer que celui-ci est à jour, que les noms et coordonnées des personnes de la cellule de crise s'y trouvent et que les membres de l'équipe peuvent y avoir accès au besoin.

### Réagir rapidement en cas de crise

Comme le disait si bien Aristote, « la nature a horreur du vide ». C'est encore plus vrai en communication. La diffusion médiatique amplifie la crise, et la réactivité des réseaux sociaux s'ajoute à ce phénomène. Quand la crise frappe, chaque minute est comptée. Il faut donc prendre rapidement le contrôle de la situation, même si c'est pour dire que nous n'avons pas toutes les réponses en main.

Cette première communication peut prendre la forme d'un bref point de presse, d'une déclaration, d'un communiqué, d'une nouvelle sur le site web de la municipalité ou encore d'une publication sur les réseaux sociaux. Et pour avoir l'esprit en paix pendant quelques heures et s'attaquer au problème qui secoue la communauté, il faut fixer le prochain rendez-vous avec la presse ou les citoyens, et respecter sa parole.

En ayant un canal de communication principal et en informant la population de façon régulière, avec transparence, bienveillance et imputabilité face à la crise, l'organisation augmente ses chances de sortir plus rapidement de la situation et de minimiser les impacts sur sa réputation.

Chaque message véhiculé par le porte-parole devra avoir été travaillé en équipe, testé, calibré. En rédigeant les messages, en choisissant le langage, il faut garder en tête que l'on s'adresse à un public bien ciblé, et non aux journalistes. Et bien qu'il soit tentant de vouloir tout dire, il importe de bien définir les objectifs de notre communication et de s'y tenir, même après une série d'entrevues qui pourraient donner l'impression au porte-parole de n'être qu'un perroquet !

### Ne pas négliger les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux font partie intégrante des communications, et les ignorer serait une erreur, surtout en temps de crise. Ils permettent de livrer directement les informations, de garder un lien positif avec les citoyens, les partenaires et le public, et constituent une source d'informations pour les médias.

Ils sont également un précieux baromètre pour prendre le pouls des interventions faites par l'organisation sur la place publique. La veille médiatique et celle des réseaux sociaux doivent se faire en tout temps en communication de crise afin d'analyser la perception publique et de réajuster le tir au besoin.

Une fois la tempête médiatique terminée, une dernière étape, trop souvent négligée, subsiste : le retour à la normale. Or, elle est essentielle pour expliquer les actions posées et celles à venir afin de rassurer la population et de lui permettre de tourner la page.

Finalement, il faut retenir l'importance d'être actif dès le début d'une crise, d'être attentif à tout ce qui se dit et de bien s'entourer dans le but d'évaluer les risques de façon optimale, de se doter de la meilleure stratégie et des messages-clés les mieux ficelés, d'améliorer la présence du porte-parole sur la place publique et de gérer efficacement les situations délicates.