

*Practical*  
C A M E C O  
Jim McDonnell

## **GÉREZ VOTRE RÉPUTATION**

**UN GUIDE POUR LA GESTION DE CRISE À**

**DESTINATION DES COMMUNICATEURS CHRÉTIENS**

01

PRACTICESERIES



Cette édition en langue française du Guide pour la gestion de crise à destination des communicateurs chrétiens est rendue possible grâce à la collaboration du CREC.

McDonnell, Jim

Gérez votre réputation

Un guide pour la gestion de crise à destination des communicateurs chrétiens

Traduction et adaptation françaises par Robert Molhant

Aachen (Allemagne) : Catholic Media Council (CAMECO), 2013

(CAMECO Practice Series, 01)

[www.cameco.org/publications](http://www.cameco.org/publications)

Editeur CAMECO : Daniela Frank / Michel Philippart

Graphisme et mise en page : Josef Fiedler (couverture) / A. Sofie Jannusch

# C A M E C O PRACTICE SERIES



Renforcement des capacités



Planification stratégique



Monitoring & Evaluation



**Stratégie de communication**



Conseil technique



# 01

**CAMECO Practice Series:**

**Jim McDonnell**

## **Gérez votre réputation**

**Un guide pour la gestion de crise à destination des communicateurs chrétiens**

**Traduction et adaptation françaises par Robert Molhant**



**Dr Jim McDonnell** est directeur du développement et du plaidoyer au sein de SIGNIS, l'Association Catholique Mondiale pour la Communication, présente dans environ 100 pays. Il a été Directeur du Centre Catholique des Communications, le service national de la communication et du développement pour l'Église catholique en Angleterre et le Pays de Galles, de 1990 à 2002. Depuis 2002, il dirige McDonnell Communications, un service consultatif indépendant de communication et de relations publiques. Il a conseillé de nombreux organismes de bienfaisance et des organisations religieuses sur les communications stratégiques, relations publiques, gestion de la réputation et gestion du changement. Il a été consultant du Conseil Pontifical pour les Communications Sociales de 1990 à 2006.



**Robert Molhant** est président du CREC depuis 2002. En 1979, il devint le secrétaire général de l'Organisation catholique internationale du cinéma et de l'audiovisuel (OCIC). En 2001, au moment de la fusion de l'Association catholique internationale pour la radio et la télévision (Unda) avec l'OCIC et la création de SIGNIS (l'Association catholique mondiale pour la communication), il devint le secrétaire général de la nouvelle association. Tout au long des années où il fut secrétaire général de ces organisations internationales, il fut consultant du Conseil pontifical pour les communications sociales. En 2006, l'Université Pontificale Salésienne lui décerna un doctorat honoris causa en Sciences de la communication.

**Monseigneur Benone Farcas** est vicaire général du diocèse de Chisinau en République de Moldavie. En Septembre 2005, en compagnie de son évêque, Mgr Anton Cosa, il a participé à un atelier spécialisé sur les interviews (TV et radio) et la gestion de la communication de crise. La petite Eglise catholique en Moldavie ne disposant pas de son propre service de presse ou de porte-parole, mais l'évêque catholique et son vicaire général étaient souvent sollicités par les médias locaux pour des interviews ou des programmes de discussion. Le CAMECO était responsable de la planification de la formation qui a été organisée en collaboration avec l'Institut zur Förderung Publizistischen Nachwuses (IFP), un institut de journalisme catholique basée à Munich. Renovabis, agence d'aide allemande, a offert un soutien financier. Le CAMECO a demandé à Monseigneur Farcas de partager son point de vue personnel sur les principales leçons apprises pendant la formation et leur application dans ses contacts avec les médias.



**Père Oskar Wermter SJ**, travaille au Zimbabwe depuis près de 40 ans. Comme étudiant jésuite, il a eu la chance de travailler dans ce pays avant l'indépendance et après son ordination comme prêtre en 1971. De 1987 à 2001, il a été le coordinateur des communications sociales pour la conférence épiscopale des évêques catholiques du Zimbabwe. Il est maintenant un pasteur local, travaillant en particulier parmi les victimes du VIH/SIDA. Il travaille également en tant que journaliste indépendant et est en charge du service des communications des jésuites au Zimbabwe, basé à Harare. En tenant compte de sa longue expérience des relations entre l'Eglise et les médias dans un contexte de vives tensions politiques et sociales, le CAMECO lui a demandé de partager des exemples de la manière dont l'Eglise a géré sa réputation et l'interaction avec les médias.



## Préface à l'édition française

*Cette édition en langue française du Guide pour la gestion de crise à destination des communicateurs chrétiens est rendue possible grâce à la collaboration du CREC.*

*Le nom du CREC est associé à la figure du P. Pierre Babin qui en fut le fondateur et l'animateur. Fondé en 1971, le CREC (Centre de Recherche et d'Éducation en Communication) s'est spécialisé dans la formation aux médias et à la communication, principalement au service des institutions chrétiennes. Pendant plus de trente ans, des équipes internationales de formateurs ont assuré à Écully (Lyon, France) des sessions de formation à la communication et au langage audiovisuel. Ce sont des générations de producteurs travaillant au sein des Églises qui ont ainsi été formées à une approche originale et spécifique de l'expression de la foi à l'ère des médias.*

*Depuis 2007, les équipes internationales du CREC, en appui à des formateurs locaux, assurent principalement en Afrique des sessions de formation à la communication à l'intention de publics spécifiques. Les séminaristes, les directeurs de centres diocésains de communication, les directeurs de stations de radio chrétiennes et les Évêques comptent notamment parmi les publics cibles des actions actuelles du CREC.*

*La communication en temps de crise est l'un des éléments importants des interventions de formation du CREC. Dans ce contexte, les équipes du CREC utilisent avec satisfaction la publication du CAMECO, *Managing your reputation*. Robert Molhant, président du CREC, a accepté de traduire ce document en français.*

*Nous sommes très reconnaissants envers Robert Molhant non seulement de mettre à disposition du public francophone le texte de son ami Jim McDonnell, mais aussi pour les adaptations qu'il y a apportées afin de l'inculturer dans un contexte francophone et d'ouvrir la problématique à la question des réseaux et des médias sociaux. Surtout il nous offre l'occasion d'une collaboration effective et fructueuse entre nos deux organisations au service des communicateurs chrétiens.*

Daniela Frank  
CAMECO Executive Director



# Introduction

*Toutefois, en raison des valeurs spirituelles que l'Église porte en elle, elle se doit de donner des renseignements loyaux et clairs sur ses intentions et son activité. Lorsque l'autorité religieuse ne veut ou ne peut les fournir, des rumeurs préjudiciables se répandent, au détriment de la vérité... Il s'ensuit que ceux qui exercent une responsabilité dans l'Église doivent prévoir et écarter toute difficulté liée à l'improvisation en n'en laissant pas l'initiative à d'autres.*

Communio et Progressio, 1971, 121 et 124.

*« Un problème ignoré, c'est une crise assurée ».*

Henry Kissinger

Lorsqu'une organisation est confrontée à une situation difficile, par sa propre faute ou celle de quelqu'un d'autre, la manière dont elle agit, dont elle s'exprime et dont elle interagit avec ses membres et le grand public aura des conséquences sur sa réputation, sa crédibilité et son capital confiance. C'est dans de telles circonstances que les organisations doivent s'en tenir aux principes de la gestion de crise, par le biais d'un organe interne créé dans ce but.

Une expertise en gestion de crise est particulièrement utile pour les personnes chargées de la communication au sein de l'Église. Les services de communication nationaux ou diocésains se retrouvent régulièrement confrontés à des questions délicates ; les problèmes internes peuvent rapidement être rendus publics et susciter l'intérêt de la presse locale ou nationale. Une crise met en lumière et intensifie la relation toujours complexe entre l'Église et les médias.

En situation de crise, le service national ou diocésain de communication doit avant tout agir en tant que porte-parole et promouvoir la position de l'Église. Le service doit expliquer et défendre les actions et opinions de l'Église, corriger les informa-

tions erronées ou imprécises et essayer d'améliorer la qualité de l'interprétation et de la compréhension que les journalistes peuvent avoir des événements. Dans certains cas, il incombe au service de communication la tâche difficile de contribuer à la formulation de communiqués appropriés ou d'excuses en cas de fautes ou de méfaits.

Il est néanmoins capital, particulièrement en temps de crise, que le service de communication plaide la cause des médias au sein de l'Église. Il doit relayer les demandes des journalistes et convaincre l'Église des bénéfices de l'ouverture et de la transparence. Il devra peut-être, d'un côté, refréner les ardeurs de journalistes exigeants et, de l'autre, tenter de persuader des responsables ecclésiastiques récalcitrants de faire une déclaration positive aux médias. Dans ce rôle, ils s'exposent au jugement de certains de leurs collègues qui peuvent y voir la faiblesse d'un service de communication trop influencé par les médias. Mais lorsque certains membres de l'organisation considèrent les médias en tant qu'ennemis, il est crucial que quelqu'un puisse maintenir une vision plus équilibrée des choses.

Dans ces situations critiques, le rôle du service national ou diocésain de communication en tant que lien entre les responsables de l'Église et les médias est fondamental.

# Table des matières

<b>1. Qu'est-ce qu'une crise ?</b>	<b>13</b>
Traits caractéristiques d'une crise	14
Lorsqu'un incident se transforme en crise	15
<b>2. La gestion de crise</b>	<b>17</b>
Objectifs de la gestion de crise	17
Erreurs habituelles en gestion de crise	17
<b>3. Se préparer à une crise</b>	<b>19</b>
Le plan de crise	19
L'équipe de gestion de crise	22
Quatre rôles-clés	23
L'importance de garder la trace des événements	24
<b>4. Les étapes d'une crise</b>	<b>25</b>
Le contexte de la crise	26
Le déclenchement de la crise	27
L'impact de la crise	27
La phase stratégique	28
La phase de mise en œuvre	29
Au lendemain de la crise : la réflexion et l'évaluation	30
<b>5. Communiquer en temps de crise : principes généraux</b>	<b>31</b>
Confiance et crédibilité	31
Donner une information fiable et précise	33
Penser d'abord aux personnes	34

<b>6. La communication en temps de crise : le rôle des médias d'information</b>	<b>35</b>
Que veulent les médias ?	35
Le rôle de l'internet	37
<b>7. Conseils pratiques pour gérer la communication avec les médias</b>	<b>42</b>
Le bureau de communication doit être au courant de tous les faits marquants	42
Recueillez et mettez par écrit tous les faits connus	42
Tenez un journal précis des contacts avec les médias et des demandes d'informations	42
Dressez un relevé de tous les messages-clés qui doivent être communiqués	43
Préparez une liste de scénarios possibles	43
Préparez une liste de questions et réponses	43
Rédigez une première déclaration	44
Selon les besoins, préparez des déclarations plus complètes	44
Ne dites jamais « sans commentaire »	44
Ne faites jamais de confidences	46
Surveillez les médias	47
Dans certaines circonstances, des personnes doivent être protégées des médias	48
<b>8. Conclusion</b>	<b>48</b>
<b>Pour en savoir plus...</b>	<b>49</b>
<b>Annexe : Exemple de plan diocésain de gestion de crise</b>	<b>51</b>

# 1

## Qu'est-ce qu'une crise ?

Toute organisation peut être affectée par des crises. L'origine de celles-ci peut être très variée. Certaines crises sont des catastrophes inattendues comme un incendie, ou des activités criminelles telles des fraudes, un désastre naturel ou un accident entraînant des victimes. Elles peuvent naître de fautes morales ou professionnelles ainsi que d'abus commis par des personnes. D'autres crises sont systémiques et naissent faute d'avoir mis en place un contrôle approprié ou un système d'organisation adéquat, laissant alors place à la fraude, à des abus ou à des malversations.

Pour distinguer ce qui constitue une crise de ce qui n'en est pas une, prenons l'exemple d'un bâtiment qui prend feu. Pendant l'incendie, certains employés sont blessés. À première vue, cela peut être considéré comme de la malchance ou comme un accident ; le public aura une attitude compassionnelle. Pourtant, s'il apparaît que le feu a été causé par une négligence ou qu'aucune prévention contre le feu n'avait été mise en place, l'opinion publique et les médias considéreront que quelqu'un doit être blâmé ; cet accident va alors se transformer en crise pour l'organisation.

### *Une crise*

- (1) est agité d'un événement non planifié*
- (2) qui peut affecter de manière significative les activités d'une organisation,*
- (3) qui entraîne une responsabilité légale ou économique, et*
- (4) présente une menace réelle ou perçue comme telle pour la réputation et la crédibilité publiques de cette organisation.*

Une définition de la notion de crise généralement acceptée (basée sur les travaux de Vincent Covelo du Center for Risk Management de Washington, DC) considère qu'il s'agit d'un événement non planifié (1) qui peut affecter de manière

significative les activités normales d'une organisation, (2) qui entraîne une responsabilité légale ou économique, et (3) présente une menace réelle ou perçue comme telle pour la réputation et la crédibilité publiques de cette organisation. Certains événements planifiés ou prévus peuvent également causer des difficultés (par exemple la fusion de paroisses ou la fermeture d'une école) et exiger l'application de procédures propres à la gestion de crise.

## Traits caractéristiques d'une crise

Relevons quelques éléments dans la définition que nous venons de proposer. **Tout d'abord, une crise est généralement non planifiée, mais « non planifiée » ne signifie pas qu'elle est imprévisible.** Pour une organisation, un aspect de la gestion de crise est précisément de prévoir, d'anticiper les difficultés futures qui peuvent provoquer une crise. De manière générale, lorsqu'une crise survient, les responsables d'une organisation doivent prendre des décisions rapides et adaptées sans avoir la connaissance exacte de tous les éléments de la situation. Afin d'aider ses responsables à prendre les bonnes décisions, chaque organisation doit évaluer de manière réaliste les problèmes et les menaces qui peuvent survenir.

**Deuxièmement, une crise interrompt habituellement les activités normales et la routine d'une organisation.** Il est important de prévoir des dispositions qui assureront le fonctionnement régulier de l'organisation en cas de crise potentielle. Si la crise entraîne l'arrêt prolongé des activités de l'organisation (par exemple lors de l'incendie d'un bâtiment scolaire, ou de la démission d'un collaborateur, ou encore d'un désastre naturel), alors des mesures doivent être prises pour assurer la reprise rapide du service normal.

**Troisièmement, une crise peut souvent avoir des implications économiques ou juridiques.** Toute menace visant la crédibilité ou la réputation d'une organisation peut avoir des conséquences sur sa situation financière ou sa capacité de fonctionnement. À titre d'exemple, les scandales à propos des abus sexuels d'enfants dans l'Église ont sans aucun doute conduit à la réduction du montant des dons et, comme l'Église a pu le constater dans différents pays, ces actes ont aussi des implications légales très lourdes.

**Quatrièmement, une crise constitue une menace.** La menace peut être réelle : elle est en cours ou elle a eu lieu. Elle peut être ressentie : elle est perçue comme une menace par l'organisation qui a alors le sentiment de devoir réagir (par exemple, l'Église doit décider comment réagir à un article de presse hostile). La menace peut aussi être potentielle : un événement qui pourrait avoir lieu, par exemple, la démission d'un haut responsable ou la résurgence de difficultés qui n'avaient pas été traitées de façon adéquate par le passé (les scandales d'abus sexuels).

### **Lorsqu'un incident se transforme en crise**

Chaque jour, toute organisation doit traiter d'innombrables problèmes, difficultés et incidents. Pouvant être d'une complexité conséquente, ils ne peuvent néanmoins pas automatiquement être considérés comme des crises. Cependant, **des problèmes mineurs peuvent se transformer en crises s'ils ne sont pas sous contrôle.** Ils peuvent alors attirer l'attention d'un public plus large (toutes les parties concernées et/ou les médias).

Il n'est pas toujours aisé de prévoir si un incident particulier va se transformer en une vaste crise. Une organisation ne perçoit pas toujours que certaines actions ou paroles vont mettre sa réputation en danger. Elle découvre soudain que le grand public a une opinion différente. Ce genre de crise survient souvent à propos de l'interprétation des prises de position ou des commentaires de responsables de l'Église. Les réactions scandalisées qui ont suivi le discours du pape Benoît XVI à l'université de Regensburg en septembre 2006 en sont un très bon exemple. Le pape citait quelques lignes de l'opinion critique d'un empereur byzantin à propos de l'islam. Les paroles de l'empereur ont alors été attribuées par les médias au pape, lequel apparaissait juger l'islam comme violent par nature. Le porte-parole du pape avait la tâche difficile de convaincre les médias et le public en indiquant que les paroles du pape avaient été interprétées hors de leur contexte et qu'il n'attaquait pas l'islam. Cet épisode nous démontre qu'**il est essentiel de se demander comment toute action ou parole publiques peut être mal interprétée ou mal perçue par d'autres.**

Un autre bon exemple est le discours tenu le 7 février 2008 par l'archevêque de Canterbury, Rowan Williams, dans lequel il faisait mention de la possibilité que certains aspects de la charia islamique soient intégrés dans le système législatif anglais. Ses propos attirèrent l'attention du public lors d'une interview à la radio vers midi, alors que son discours était prévu pour la soirée. Aussitôt le public, les milieux d'Église, les médias et le monde politique développèrent une attitude hostile, craignant que l'archevêque ne fût en train de promouvoir activement l'adoption de la loi de la charia. La mauvaise interprétation s'est trouvée renforcée par les informations de la BBC, ce qui a intensifié l'hostilité de la presse en général. Mais l'archevêque lui-même a aggravé le problème en ne tenant pas compte du tollé général soit en amendant le texte de son discours, soit en clarifiant ses intentions. Le résultat a été l'escalade de la crise et la multiplication de commentaires hostiles. L'archevêque n'a finalement clarifié sa position que quatre jours plus tard.

La leçon à tirer, c'est qu'en cas de crise, il est vital de réagir de façon déterminée afin de limiter les dommages et d'éviter le plus rapidement possible les incompréhensions et les mauvaises interprétations.

**Souvent, ce qui cause le plus de problèmes, ce n'est pas le dommage immédiat de la crise elle-même, mais la publicité qui s'en suit et sa couverture médiatique.** C'est pourquoi la gestion de la communication de crise, réalisée de manière effective et à temps, est à ce point importante. Les réactions aux discours du Pape et de l'Archevêque ont eu pour résultat de créer des situations si peu précises qu'elles ont été relatées dans les médias par certains qui avaient des objectifs politiques et religieux particuliers. Même si des clarifications furent données par la suite, les crises du début restèrent incontrôlées et conduisirent à de plus larges confrontations politiques et religieuses.



# La gestion de crise

## Objectifs de la gestion de crise

**La gestion de crise a pour objectif de réduire les préjudices qu'une crise peut infliger à une organisation ou à son image.** Elle le fait (1) en rendant possible le maintien des activités normales pendant que la crise a lieu, (2) en assurant que la crise elle-même soit traitée rapidement et de manière adéquate, (3) en communiquant ce qui est entrepris en vue de soutenir, et même de renforcer la réputation et la crédibilité de l'institution.

**La gestion de crise n'a pas pour objectif de couvrir un scandale ou de manipuler la presse ou d'essayer d'excuser l'inexcusable.** Son but premier n'est pas d'éviter que les problèmes surgissent, mais elle doit permettre d'en réduire le nombre et d'assurer que d'autres problèmes soient traités à l'avenir de manière efficace. Dans un monde où la réputation de l'Église est continuellement sous surveillance et où une crise peut surgir à tout moment, les organes de communication de l'Église auront souvent à appliquer les techniques de la gestion de crise.

L'écriture chinoise exprime la notion de crise par la combinaison des caractères de danger et d'opportunité. Le plus grand danger d'une crise est de voir une organisation réagir instinctivement en adoptant une attitude de défense. Elle peut refuser de répondre aux médias ou au public, tenter de cacher la vérité, donner de fausses informations, chercher à faire porter la responsabilité par une ou deux personnes, minimiser le problème ou même accuser les médias de créer le problème ! Une crise mal gérée aura pour seule conséquence de renforcer la suspicion.

## Erreurs habituelles en gestion de crise

À titre d'exemple, la manière dont le gouvernement britannique a réagi à l'épizootie de fièvre aphteuse en 2002 est un cas classique montrant comment



une crise peut échapper à tout contrôle. En effet, le Times publiait la nouvelle sous le titre: «Le mouvement de panique a transformé la crise en un désastre » (23 juillet 2002).

L'article analysait l'enquête officielle sur cette crise et identifiait **huit erreurs classiques** de nombreuses crises.

En premier lieu dominant **la panique et la confusion** : la prise de décision fut chaotique ce qui eut pour résultat la méfiance grandissante du public.

En deuxième lieu, le gouvernement ne disposait **d'aucun plan d'urgence** et n'avait rien prévu pour faire face à un tel événement.

En troisième lieu, il n'y avait **pas de stratégie préalablement approuvée** par les décideurs ; aussi tergiversèrent-ils au lieu de réagir efficacement.

En quatrième lieu, **des informations cruciales ne furent communiquées que tardivement**, informations qui auraient pu éviter le pire de la crise.

En cinquième lieu, on pouvait noter un « **syndrome de la dernière guerre** » : le gouvernement était à ce point préoccupé à lutter contre l'apparition de la maladie de la vache folle qu'il prêta peu d'attention aux risques potentiels de l'infection par la fièvre aphteuse.

En sixième lieu, le gouvernement **ne transmet pas aux bonnes personnes les premiers signes d'alerte apparus** jusqu'à huit mois avant que les premiers cas fussent diagnostiqués.

En septième lieu, le public **perdit confiance**. Le ministre en charge alla même jusqu'à dire à la télévision que « la situation était absolument sous contrôle », alors qu'il était clair que ce n'était pas vrai. Il apparaissait que le gouvernement n'assumait pas la responsabilité de ses erreurs.

Enfin, les responsables n'ont simplement pas reconnu l'ampleur de l'impact de la crise et furent accusés de **complaisance**.

Ces erreurs sont présentes dans de nombreuses crises. Que l'on pense, à titre d'exemple, aux premières réponses données par les autorités de l'Église en matière d'abus sexuels d'enfants.

Reprenons ces éléments d'une manière positive.

**Une bonne gestion de crise suppose :**

- 1° que l'on maîtrise la panique et la confusion ;
- 2° que l'on dispose de plans pour faire face à une crise ;
- 3° que l'on développe rapidement une stratégie sur laquelle tous les intervenants sont d'accord ;
- 4° que l'on dispose de bons canaux de communication ;
- 5° que l'on soit prêt à faire face à de possibles nouveaux problèmes ;
- 6° que l'on dispose de systèmes d'alerte qui fonctionnent ;
- 7° que l'on soit capable de créer la confiance et la crédibilité et d'éviter la complaisance.

## Se préparer à une crise

Quelles initiatives les services de communication de l'Église peuvent-ils prendre pour se préparer à une crise ? L'étape la plus importante est de **développer un plan de gestion de crise** ; il s'agit d'un document qui tente d'anticiper le genre de problèmes auxquels une organisation risque de devoir faire face et qui donne des instructions sur la manière d'y répondre efficacement. Lorsqu'une crise survient, il y a toujours une période initiale de chaos et de confusion et la plupart des gens vivent une sorte de choc temporaire. Disposer d'un plan de crise peut aider chacun à dépasser cette période initiale et réduire la panique et la confusion.

### Le plan de crise

Le plan de crise est **un ensemble de mesures qui doivent permettre aux protagonistes d'une crise d'accomplir le minimum nécessaire d'actions pour prendre le contrôle de la situation.**



Prenons un exemple. Chaque organisation dispose d'un certain nombre de mesures pour faire face à un incendie ; ces mesures précisent qui a la responsabilité de certaines actions spécifiques, les procédures d'évacuation, les issues de secours à suivre, qui doit avertir les pompiers, etc. Cette procédure constitue un plan de crise simple et efficace.

Prenons cette fois pour exemple la situation dans un diocèse et voyons comment ces principes de gestion de crise pourraient être traduits en un plan applicable à l'Église.

**Un plan de gestion de crise devrait indiquer, sur base d'une évaluation des risques, les scénarios les plus susceptibles de conduire à une crise.**

Dans un plan diocésain, la liste des problèmes qui pourraient survenir devrait comprendre : des allégations d'abus, des scandales sexuels, une mauvaise gestion financière au niveau diocésain ou paroissial, des désastres naturels ou des accidents, des querelles de personnels ou d'employés, la fermeture ou la réorganisation de paroisses ou d'écoles, la réorganisation de l'Église, des controverses à propos du lieu d'établissement d'églises ou d'autres institutions, etc. Ces scénarios devraient aussi prendre en compte le fait que de nombreuses crises ont pour origine des difficultés venant d'institutions proches de l'Église, comme des écoles, des collèges, des hôpitaux, des maisons de soins, etc.

Le plan devrait citer les membres du groupe en charge de la gestion de crise, ceux qui ont la responsabilité des décisions majeures durant la crise (ce point est repris en détail plus loin dans le texte).

Un bon plan diocésain devrait comprendre des instructions claires à propos des actions à entreprendre par les personnes clés et de quelle manière **des tâches essentielles doivent être accomplies**. Par exemple, le plan devrait offrir des conseils pour le personnel administratif et autre, ainsi que pour le clergé sur la manière de répondre à la presse ou à toute autre enquête pendant la crise. Il faut qu'il soit clair que toute question doit être redirigée vers le service des communications (ou vers la personne désignée comme porte-parole). Toute déclaration publique ou toute information sera transmise par ce contact clairement identifié.

**Le plan diocésain devrait comprendre une liste de contrôle de toutes les démarches administratives à entreprendre**, dès que l'on a été informé de la crise. Cette liste devrait inclure des informations simples, mais vitales telles que la façon d'alerter l'équipe de crise, les procédures pour la rassembler et gérer l'indisponibilité d'un de ses membres, les équipements et les ressources dont l'équipe aura probablement besoin, ainsi que les détails essentiels concernant les personnes à contacter.

Un tel plan devrait aussi **identifier les personnes clés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation qui pourraient avoir une influence déterminante sur le développement d'une crise**. Dans un contexte diocésain, par exemple, lorsqu'une église paroissiale doit être fermée, les acteurs concernés doivent inclure : des paroissiens, le clergé, les personnes employées par la paroisse, des bienfaiteurs et leurs familles, des résidents locaux, des politiciens locaux, des groupes qui ont des intérêts particuliers, le public local, la presse catholique, les médias locaux et/ou nationaux.

Dans des crises portant sur des cas d'allégations d'abus ou d'autres activités criminelles, il est vital **d'avoir de bonnes relations avec les autorités officielles et la police**. De telles relations peuvent aussi assurer que des rumeurs ne soient pas répandues et qu'un nouveau dommage ne survienne. Il est indispensable d'avoir bien identifié les médias qui sont de particulière importance pour l'organisation, tel qu'un journal régional qui couvre le territoire du diocèse ; de bien connaître les autorités locales et la police. Il est aussi important pour l'Église d'avoir, depuis bien longtemps, de bonnes relations avec les journalistes, de sorte que l'on puisse espérer qu'ils seront de bonne volonté lorsque viendra le temps de poser des questions difficiles.

**Les plans de crise ne doivent pas être trop longs, mais ils doivent être clairs et mis régulièrement à jour**. Les procédures diocésaines et les directives doivent être mises à jour de manière régulière et tenir compte des réalités changeantes. Décrire les scénarios possibles dont il faut se préserver n'est pas suffisant. Le plan est seulement utile si l'on veille à former le comportement des individus et de l'organisation en vue d'assurer que les procédures et les direc-

tives seront vraiment suivies. **Il est important de répéter le plan de crise en simulant des situations probables.** Il est trop tard pour corriger et affiner votre plan lorsque vous êtes déjà confrontés à une crise. Un plan de crise ou un ensemble de mesures ne sont d'aucune utilité, même très élaborés, s'ils sont seulement enfermés dans un tiroir et ne sont jamais consultés.

En fin de compte, les détails d'un plan de gestion de crise seront déterminés par les circonstances exactes que vit l'organisation. Il est important d'élaborer le plan en tenant compte des besoins réels de l'organisation. Ainsi utiliser un plan tout fait peut être utile comme guide, mais ne devrait pas dispenser de travailler à un plan ad hoc.

#### **Un plan de gestion de crise devrait :**

- indiquer les scénarios probables qui peuvent conduire à une crise ;
- contenir des instructions claires à propos des tâches et des responsabilités de chacun ;
- contenir une liste des actions administratives à entreprendre ;
- identifier les personnes clés, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, qui peuvent avoir un impact crucial sur la manière dont la crise va se développer ;
- mettre ce plan régulièrement à jour.

### **L'équipe de gestion de crise**

L'une des parties les plus importantes d'un plan de crise est celle qui décrit les rôles et les responsabilités de l'équipe de gestion de la crise. L'équipe est constituée des personnes qui auront des responsabilités pendant la crise et auront pour tâche de mettre concrètement en œuvre le plan de crise.

L'équipe doit avoir un rôle très clair, être structurée de manière adéquate et disposer d'une autorité suffisante pour prendre rapidement des décisions. Les

membres d'une équipe de gestion de crise devraient, par une formation de base, développer leurs compétences et se tenir au courant des pratiques dans ce domaine particulier. Ils auront pour tâche d'évaluer quel a été le succès de leurs interventions dans des crises, d'en tirer les leçons et de les mettre en pratique.

Dans un diocèse, l'équipe peut être constituée par l'évêque du lieu, un ou plusieurs vicaires généraux ou évêques auxiliaires, le responsable de la communication, le secrétaire de l'évêque et d'autres experts, selon les besoins.

Le responsable de la communication assure un rôle vital à l'intérieur de l'équipe de gestion de crise. La personne chargée de la communication est le lien entre les actions et les décisions internes et les observateurs extérieurs, qu'ils soient critiques ou agissent comme soutiens.

### **Quatre rôles-clés**

Il y a quatre rôles-clés qui doivent être assurés dans toute équipe de gestion de crise : la direction, l'expertise, la communication et le soutien administratif.

**1. La direction** : il faut n'avoir qu'un seul responsable. Il n'y a rien de plus dommageable qu'une situation dans laquelle un trop grand nombre de personnes tente (et ne réussit pas) à exercer un rôle de direction. Le fait d'avoir trop de chefs conduit inévitablement à un désastre. Le responsable de l'équipe peut ne pas être l'évêque, mais il faut que ce soit quelqu'un qui ait l'autorité et la compétence pour veiller à ce que le travail de l'équipe soit effectif et assurer le contrôle de tout ce qui est entrepris dans le cadre de la crise.

**2. L'expertise** : faites appel à des experts. Il convient de réunir des experts qui pourront donner des avis et proposer de l'aide en relation avec la spécificité de la crise (sur le plan humain, financier, légal, religieux, etc.). Un certain nombre d'experts peuvent former un groupe auquel faire appel quand c'est nécessaire. Dans la plupart des cas cependant, il sera essentiel d'avoir dans l'équipe de gestion de crise un expert juridique.

**3. Les compétences en communication** : la crise n'est pas le moment, pour l'Église, de rechercher des personnes compétentes et crédibles pour traiter

avec les médias ou d'autres interlocuteurs. Au cours d'une crise, il est de la plus haute importance de voir le service des communications sociales jouer un rôle d'interface entre le monde des médias et le monde de l'Église.

Le service des communications doit penser et gérer à la fois la communication interne et celle avec le monde extérieur. La communication interne couvre les rapports avec toutes les parties concernées, tels les victimes, les collègues, la direction, les employés, ceux qui apportent leur soutien, ceux qui financent. En ce qui concerne l'Église, cela comprend les différents services de l'Église et les personnes importantes qui doivent savoir ce qui se passe. Il est essentiel que la personne ou le groupe chargés des communications ait reçu une formation à la gestion de crise.

Il est également important qu'une personne puisse être porte-parole pendant la crise. Dans tous les cas, ce porte-parole doit être une personne qui puisse parler avec autorité ou au nom de l'institution. Dans le meilleur des cas, et avec la formation appropriée, cette personne sera le plus haut responsable de l'organisation qui doit faire face à la crise, ce qui signifie, en Église, l'évêque, le curé de paroisse ou le supérieur religieux. Souvent, lorsque ce responsable ne se sent pas apte à traiter avec les médias, ce rôle est assuré par le responsable du bureau des communications.

**4. L'appui administratif** : il faut assurer à l'équipe de gestion de crise l'appui administratif et les ressources indispensables pour réaliser sa tâche. Les questions administratives qu'il faut avoir considérées d'avance comprennent : qui répondra au téléphone pendant la crise ? Où l'équipe se réunira-t-elle ? Qui prendra contact avec les membres de l'équipe pour les réunir ? Qui prendra note des décisions de l'équipe ?

### **L'importance de garder la trace des événements**

Il est très important de garder des traces de manière précise et systématique de tous les événements de la crise. Ceux qui seront amenés à gérer la crise doivent accepter que tous leurs actes vont probablement être analysés de près (si pas dans l'immédiat, certainement plus tard) et qu'il leur faut agir d'une manière qui



sera jugée raisonnable et appropriée. Cela signifie qu'en cours de gestion de la crise, il est vital d'établir un rapport des décisions prises et des actions menées ; cela permet d'en vérifier et d'en évaluer les raisons. Le simple fait de devoir établir un rapport est en soi une aide qui oblige chacun à clarifier les raisons de certaines décisions et les résultats espérés. L'établissement de rapports précis suppose l'appui d'un personnel compétent.

**L'équipe de gestion de crise est responsable de la mise en œuvre correcte du plan de crise. Quatre rôles-clés doivent être assurés :**

- la direction de l'équipe ;
- le recours à des compétences ;
- la gestion des communications ;
- l'appui administratif.

## Les étapes d'une crise

Chaque crise traverse plusieurs phases. Il est important de garder cela en mémoire lorsque la crise se développe. À chaque étape correspondent des défis particuliers et des actions à mener.

Ce qui suit est une vue d'ensemble du déroulement :

**Le contexte** : c'est-à-dire la situation qui provoque la crise. Souvent des signes précurseurs n'ont pas été remarqués. L'effet de crise peut être réduit si l'on a prévu un système de contrôle effectif et d'alerte avancée, par exemple un système de comptabilité adéquat qui peut détecter très tôt les signes d'irrégularité financière ou une politique efficace de protection de l'enfance.

**Le déclenchement de la crise** : la crise survient et crée une période initiale de chaos et de confusion pendant que l'on tente de comprendre ce qui s'est passé. Il



faut alors éviter d'agir dans la précipitation et se donner le temps et l'espace de mesurer la situation.

**L'impact de la crise** : les conséquences d'une crise commencent à se faire sentir lorsqu'elles affectent les activités normales d'une organisation ; elles demandent du temps et des ressources pour être gérées. L'équipe de gestion de crise doit être alors réunie et le plan de crise doit être mis en œuvre.

**La phase stratégique** : pendant que le problème continue à se développer, l'organisation formule et adopte une politique pour gérer la crise. Dans certaines organisations, ce qu'on aurait tendance à appeler « stratégie » est en fait très proche de la panique et de la confusion. Heureusement dans d'autres organisations, un plan de crise a été élaboré et les priorités ont été fixées.

**La phase de mise en œuvre** : le plan est rendu opérationnel et l'organisation commence à prendre les mesures décisives appropriées (sinon la panique et la confusion ne font que se développer). Au cours de cette phase, il est important de revoir et d'adapter le plan, car les circonstances changent.

**La phase d'évaluation** : elle est souvent négligée alors qu'elle est cruciale pour pouvoir mieux gérer des situations semblables à l'avenir. Les origines de la crise sont examinées, les mesures prises sont évaluées, le plan de crise est mis à jour et des dispositions sont prises pour éviter des problèmes similaires dans l'avenir.

La section suivante offre davantage de détails à propos de chacune de ces phases.

## **Le contexte de la crise**

**Il est vital pour l'Église, comme pour d'autres organisations, de disposer d'un système d'alerte qui puisse l'avertir bien à l'avance de problèmes potentiels ou naissants.** Dans de très nombreux cas, des crises auraient pu être atténuées ou mieux gérées si les responsables avaient été avertis des problèmes naissants. Comme indiqué plus haut, de tels systèmes comprennent des dispositions telles qu'un système comptable adéquat et des politiques de protection de l'enfance. Mais des moyens informels pour connaître en permanence les points de vue du clergé, des paroisses, du staff sont aussi importants.

## Le déclenchement de la crise

Lorsqu'une crise éclate, il y a une **période de chaos initial et de confusion**. Les rumeurs ont tendance à se répandre rapidement et il y a une grande part d'incertitude à propos de ce qui se passe. Pendant cette période, qui peut durer quelques minutes ou plusieurs heures, il est vital de pouvoir s'appuyer sur un plan de crise. Suivre les procédures du plan aide à mettre de l'ordre dans le chaos et à assurer que des mesures correctes soient prises. Un pilote d'avion, par exemple, sait ce qu'il doit faire en cas d'urgence, car il y a une procédure claire qui doit être appliquée. La crise n'est pas le moment d'inventer de nouvelles procédures.

## L'impact de la crise

La période initiale de confusion est rapidement suivie par la phase de l'impact. Lorsque **les conséquences de la crise s'étendent à travers l'organisation, les activités normales peuvent être interrompues ou altérées**. Un exemple pourrait être celui de l'accident sérieux dont est victime un élève d'une école. Le choc initial de cet événement est suivi par la diffusion d'informations et de rumeurs à travers l'école et plus largement la communauté, contestant les causes et entraînant une foule de difficultés juridiques, opérationnelles et de communication.

**Il est vital, dans cette période initiale, que l'équipe de crise se donne du temps et de l'espace pour approcher la situation d'une manière relativement calme.** Par exemple, lorsqu'un journaliste par ses allégations laisse entendre qu'un prêtre est père d'un enfant, il ne devrait pas y avoir de réaction immédiate – ni positive ni négative – tant que les faits ne sont pas avérés. La personne chargée de traiter la question doit pouvoir prendre le temps de découvrir ce qui s'est vraiment passé. La distance est aussi importante : un endroit pour penser et planifier, loin des téléphones qui sonnent et des gens demandant des réponses immédiates.

En évaluant la situation, il y a de nombreuses questions à se poser et auxquelles il faut répondre :

- quelle est exactement la crise ?
- quand a-t-elle commencé ?
- qui touche-t-elle ? A-t-elle nui à quelqu'un ou l'a-t-elle mis en danger ?
- cela s'est-il déjà produit auparavant ?
- pourquoi cela s'est-il produit ? (causes multiples)
- combien de temps cela pourrait-il durer ?
- quel est l'impact de la crise ?
- quelles sont les conséquences possibles de la crise ?

## **La phase stratégique**

Les organisations doivent passer rapidement à la phase stratégique. Cela se fait bien plus facilement si l'organisation dispose d'un plan de crise déjà établi et d'une équipe de gestion de crise. Là où elles doivent encore être créées, il est beaucoup plus probable qu'on agira dans un contexte de panique. Les gens peuvent agir sous la pression immédiate (des journalistes, par exemple) plutôt que de prendre le contrôle des événements.

Dans cette phase, **les questions portent sur l'ampleur de la crise et sur les priorités de l'action**. Ces questions sont à la fois tactiques (elles concernent les actions qui doivent être entreprises immédiatement) et stratégiques (des actions à plus long terme) :

- Quel sera l'effet de la crise sur les activités ?
- Quelles sont les priorités immédiates ?
- Quelles options et quelles ressources sont disponibles pour contenir la crise ?
- À quels experts faut-il faire appel pour aider l'équipe de crise à la gérer ?
- Que ferons-nous ensuite ?
- Quelle est notre stratégie à long terme ?
- Une part importante des questions concerne les communications : qui est au courant de la crise ?

- La crise représente-t-elle un danger pour notre réputation ou notre crédibilité ?
- Qui, parmi les intervenants, doit être informé de la situation ?
- Quels messages clés doivent être communiqués ?
- Quels canaux utiliser pour communiquer les messages clés ?
- La crise présente-t-elle un intérêt pour les médias ?

## La phase de mise en œuvre

Pendant le processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie, il est important que l'équipe de gestion de crise puisse tenir les médias à l'écart. Dans de nombreux cas, cela peut signifier de préparer et de publier une « déclaration d'attente » (voir plus loin la section 7). Il est important de répondre rapidement, mais de manière contrôlée, même si les faits ou la situation sont encore peu clairs. **L'objectif est de ne pas être entraîné par la pression des médias à de mauvaises décisions** et de donner des commentaires ou des prises de position qui par la suite doivent être corrigés ou retirés.

Au même moment, **l'équipe de crise doit à la fois activer le plan de crise, s'occuper de la crise elle-même et traiter la procédure de communication**. C'est pourquoi il est d'importance vitale que l'équipe détermine très tôt ses priorités et qu'elle développe dès que possible un plan stratégique. Aucune de ces actions n'est possible, cependant, aussi longtemps que l'équipe n'a pu découvrir les faits et savoir clairement ce qui s'est produit.

Une grande part de la phase de stratégie et de mise en œuvre est prise en charge par la gestion de la communication. Comme nous l'avons noté auparavant, **la perception de ce qui s'est passé peut être plus problématique et plus difficile à gérer que les événements réels**. L'équipe doit décider quels messages clés doivent être communiqués et comment ils vont atteindre leur public cible. Pendant que la crise se développe, la gestion des relations avec les médias devient toujours plus importante. Les messages qui seront transmis aux médias doivent être dignes de foi, apaisants et crédibles.

Au cours de la crise, le plan initial devra être revu et adapté au fur et à mesure que de nouveaux faits surgissent et que l'organisation aura à tenir compte des intérêts des personnes concernées et de ceux des médias. Il est important d'être flexible, de réagir rapidement, d'assurer qu'il y ait **un bon flux d'informations vers l'équipe de crise**.

Pour de nombreuses organisations, il sera impératif de faire appel à de l'aide extérieure. Dans les milieux d'Église, de plus larges organisations existent qui disposent en interne d'experts (ou ont un accès aisé à des experts). Elles devraient pouvoir venir en aide à d'autres organisations d'Église ou en lien avec elle, en particulier quand la situation tourne mal. C'est pourquoi il est important, par exemple, que des bureaux nationaux ou diocésains de communication soient compétents dans le domaine de la gestion de crise et qu'ils soient prêts et capables d'offrir l'aide et le soutien dont d'autres institutions d'Église ont besoin. La section 5 présente un examen plus détaillé des aspects de la communication de crise.

## **Au lendemain de la crise : la réflexion et l'évaluation**

Dès que la crise est passée, **il faudrait évaluer la manière dont celle-ci a été gérée et quelle est la situation nouvelle qui en est née**. Malheureusement cette évaluation souvent n'a pas lieu. Il est étonnant, par exemple, de constater combien de temps il a fallu à l'Église dans différents pays du monde pour entreprendre un examen détaillé et rigoureux de l'origine et de la manière de gérer les scandales liés aux abus sexuels.

L'investigation et l'évaluation peuvent avoir lieu en interne ; pourtant dans les cas les plus sérieux il est plus efficace que des personnes qui ne sont pas directement liées aux événements soient chargées de cette évaluation. Une enquête doit considérer des questions telles que :

- Y avait-il des systèmes d'alerte mis en place ?
- Quand les signaux de danger ont-ils été perçus ?
- La crise avait-elle été causée par une action ou par un manque d'action ?
- Quand le problème a-t-il été identifié ?

- Qu'est-ce qui a été fait ? Quand et par qui ?
- Le système de gestion de crise a-t-il bien fonctionné ?
- Comment l'équipe de gestion de crise a-t-elle fonctionné ?
- Le plan de gestion de crise a-t-il été utile ?
- La stratégie de communication a-t-elle été efficace ?
- Comment peut-on améliorer le système ?
- Quelles leçons tirer de l'expérience et comment les appliquer ?

Il est essentiel que les résultats de l'évaluation soient repris dans le plan de gestion de crise afin qu'il puisse être mis à jour à la lumière de l'expérience (voir 3, le plan de crise).

## **Communiquer en temps de crise : Principes généraux**

# 5

Cette section est consacrée à une présentation plus détaillée de la communication en temps de crise. Les observations et recommandations présentées ici sont nées de l'expérience de la gestion de différentes formes de crises.

### **Confiance et crédibilité**

Il y a deux grands principes qui gouvernent la gestion de la communication en temps de crise. Le premier est que **l'organisation a pour but principal de gagner le plus de confiance et de crédibilité possible auprès de tous ses publics.**

**Pour gagner en confiance et en crédibilité, l'organisation doit être perçue comme acceptant la responsabilité de faire face à la crise.** Prendre la responsabilité ne signifie pas la même chose que d'accepter le blâme ou de con-

fesser d'être en faute. Prendre la responsabilité signifie être perçu comme faisant face au problème, chercher activement à le résoudre, être honnête et ouvert et accepter les conséquences lorsque quelqu'un prend de mauvaises décisions ou agit de manière inconsidérée. La crise risque seulement de s'approfondir si les responsables d'une organisation sont perçus comme tentant d'éviter leurs responsabilités ou d'accuser quelqu'un d'autre.

Michael Bishop, le patron de la compagnie aérienne British Midland, est un bon exemple d'un dirigeant qui a pris ses responsabilités et les a prises très tôt. En 1989, un avion de sa compagnie s'est écrasé dans le centre de l'Angleterre. Michael Bishop arriva très rapidement sur les lieux de l'accident. Il annonça immédiatement que la compagnie aérienne ferait tout ce qui est en son pouvoir pour que l'on prenne soin des familles des victimes et qu'il y aurait une enquête approfondie sur les causes de l'accident. Bishop lui-même se tint à la disposition d'une série de médias pour des interviews de sorte qu'il fut en mesure d'influencer dès le début le déroulement des communications. Plus tard, lorsqu'une erreur de pilotage fut décelée comme cause de l'accident, le public ne perdit pas sa confiance dans la compagnie aérienne – elle avait été perçue comme agissant d'une manière appropriée et responsable.

Par contraste, la même année, Exxon était sévèrement critiquée à propos de ses réactions lors du naufrage de l'Exxon Valdez, qui avait répandu 250 000 barils de pétrole dans le détroit du Prince William, en Alaska. Parmi les multiples erreurs de la compagnie, il faut relever que le patron d'Exxon, Lawrence Rawl, attendit six jours avant de faire connaître son point de vue et ne se rendit sur le lieu de l'accident que près de trois semaines plus tard. Le public avait l'impression qu'Exxon ne prenait pas cet accident au sérieux. La compagnie fut perçue comme ne prenant pas ses responsabilités et ne communiquant son message ni à temps, ni de manière crédible.

**Les premières impressions comptent en temps de crise.** Le public a tendance à se faire une opinion très rapidement et dès que cette opinion est établie, il est difficile, si pas impossible, de la changer. British Midland l'avait compris, mais pas Exxon. **Pour l'Église**, qui n'est pas habituée à réagir rapidement, **il s'agit**



**là d'un grand défi.** Pourtant, les institutions d'Église doivent être préparées à prendre l'initiative de la communication et à définir très tôt leur attitude en temps de crise.

## Donner une information fiable et précise

Le second grand principe qui gouverne les communications est qu'une organisation doit donner une information fiable et précise. En gardant bien sûr à l'esprit les contraintes légales, toute information disponible doit être communiquée. Il est aussi important de reconnaître que certains éléments ne vous sont pas connus, mais vous dire disposé à les communiquer lorsque l'information sera disponible.

En sa qualité de coordinateur des communications sociales pour la conférence épiscopale des évêques catholiques du Zimbabwe (de 1987 à 2001), le père Oskar Wermter, S.J. a acquis une longue expérience des relations de l'Église et des médias dans un contexte de vives tensions politiques et sociales. CAMECO lui a demandé de donner des exemples de la manière dont l'Église a préservé son image et de l'interaction avec les médias.

*« Un prêtre catholique accusé de viol ! » tel était le titre de la une du journal Sunday. Dans mon bureau, le téléphone n'a pas cessé de sonner ce lundi matin. Un jeune journaliste est convaincu que si l'Église abandonnait la règle du célibat, un tel événement n'aurait plus lieu. Je lui suggère que nous devrions tout d'abord prendre connaissance des faits. Ce qui est maintenant mon problème, car personne ne veut me les préciser. Les responsables officiels auxquels je m'adresse n'en savent honnêtement rien. Je découvre que le prêtre a permis à une femme, qui se disait sans abri et abandonnée, de passer la nuit dans sa maison. Plus tard, j'apprends qu'elle a voulu faire du chantage. Lorsqu'il a refusé de lui donner de l'argent, elle l'a accusé de l'avoir violée. Le tribunal n'est pas convaincu et abandonne les poursuites, ce qui est loin d'être un clair jugement d'innocence. Nous demandons cependant au journal de publier l'abandon des poursuites. Ce que le journal fera, mais au bas de la page quatre, dans un petit encadré.*

P. Oskar Wermter, S.J.  
Jesuit Communications Zimbabwe

Dans une crise, le temps est souvent fondamental et la communication peut devoir commencer immédiatement ; mais tant que les faits sont encore peu clairs, il vaut mieux que l'organisation soit capable d'admettre qu'elle ne dispose pas encore de toute l'information dont elle a besoin. Selon l'expression de Warren Buffet, le milliardaire américain : « Tout d'abord, dites clairement que vous ne connaissez pas tous les faits. Ensuite, rapidement, présentez les faits que vous connaissez. » (Voir 7, plus loin. Rédigez une première déclaration).

Parce que la fiabilité et la précision sont importantes, **il n'est pas sage de « spéculer »**. Votre « spéculation » peut s'avérer fautive et alors vous aurez une tâche plus ardue encore à convaincre le public de votre fiabilité. Le gouvernement espagnol de José Maria Aznar souffrit (il perdit les élections), lorsqu'il accusa en 2004 les séparatistes basques de l'attaque terroriste à la bombe à Madrid. Il dut ensuite admettre son erreur.

Un principe important pour une organisation est de veiller à être la première à révéler une mauvaise ou une bonne nouvelle. Dans le cas de mauvaises nouvelles, ceci indique que l'organisation agit d'une manière transparente et précise et qu'elle ne cherche ni à cacher ni à dissimuler.

Il est important de **produire de l'information régulièrement**, de la mettre à jour. Si l'on ne tient pas informés les médias et les personnes concernées par la crise (même si l'information est minimale), cela encourage la diffusion de rumeurs et les spéculations.

## **Penser d'abord aux personnes**

Dans la communication, **il est d'importance vitale de penser d'abord aux personnes**. Le ton et le style des messages doivent être appropriés au sérieux de la situation. Cela est spécialement important pour l'Église, qui doit montrer qu'elle vit selon ses principes, et qu'elle n'est pas seulement concernée par la protection de l'institution.

Beaucoup de crises ont une intense dimension émotionnelle. Il faut le reconnaître, en tenir compte. L'une des critiques les plus amères à l'adresse des autorités

de l'Église à propos des abus des clercs fut qu'elle n'avait pas suffisamment tenu compte des victimes, que sa communication était défensive et même insensible. L'humanité et la compassion de la personne chargée de la communication doivent pouvoir être ressenties.

Ces principes s'appliquent tout autant aux rapports avec le public interne, qu'aux rapports avec les médias.

## **Communiquer en temps de crise : Le rôle des médias d'information**

# 6

Lorsqu'une crise devient publique, les gens s'en réfèrent aux médias d'information et l'organisation est soumise à un examen minutieux par la presse, la radio et la télévision. Dans une telle situation, aucune organisation ne peut table sur une attitude qui lui soit favorable. En effet, il y a de plus en plus souvent une présomption de culpabilité de l'organisation ou de ses représentants, dès que des allégations de malversation ou d'incompétence sont évoquées. Dans ces circonstances, **l'Église, comme toute organisation, doit prouver sa compétence, son honnêteté et son attention aux personnes, à la fois par ses paroles et ses actes, tout au long de la crise.**

Il est important de ne pas être sur la défensive, mais de saisir que, même si elle est difficile à affronter, la crise représente aussi pour l'Église une opportunité de se présenter et d'expliquer ses raisons d'être de manière positive.

### **Que veulent les médias ?**

Si des organisations veulent être efficaces en traitant avec des médias d'information lors d'une situation de crise, il est important de comprendre que les journalistes sont à la recherche d'informations de qualité. Ils s'intéressent à des événements qui touchent des personnes, spécialement des personnalités bien connues.

Les meilleurs articles de journaux concernent des personnes (des histoires d'intérêt humain, des drames, de vrais feuilletons vivants). Les médias d'information sont aussi attirés par l'inhabituel ou le romanesque, par le conflit et le drame, par le scandale, et par leur impact sur l'opinion publique. Tous les médias d'information veulent des images : du visuel (TV, photo), de l'audio (des extraits sonores) et des données écrites (des citations dramatiques). Les images restent gravées dans la mémoire du public, même après la fin de la crise. L'anecdote ou le propos informel d'aujourd'hui sera demain en grand titre.

Tous les journalistes veulent être les premiers à annoncer la nouvelle. Ils veulent avoir le meilleur récit ou pouvoir le présenter sous un angle différent de celui de leurs concurrents. Ils cherchent à réunir les faits et à suivre tout changement dans l'ordre des événements. Dans une crise, les journalistes veulent trouver un responsable. Rapidement surgissent des allégations et des accusations et des questions difficiles sur la faute et la responsabilité sont soulevées.

Dans ces circonstances, une organisation, en particulier l'Église, doit ajuster le rythme auquel elle traite habituellement les problèmes : des réponses rapides et efficaces s'imposent. Souvent, l'une des tâches d'un service national ou diocésain de communication, par exemple, sera de convaincre les responsables que le public s'attend à être informé de la situation réelle et de la manière dont elle est gérée. De nombreuses crises ont une importante valeur comme « nouvelle » et demeurent sous l'attention du public pendant un bon moment.

**La tactique du repli sur soi et de l'exclusion des médias ne fait qu'empirer les choses.** Cela encourage les médias et le public à penser que l'institution mise sous examen couvre au mieux de l'incompétence et au pire des méfaits. La meilleure approche est de donner haute priorité à la communication publique (médias) et de produire des messages apaisants, consistants et clairs à propos de la crise.

Des **suggestions pratiques** pour traiter avec les médias sont données dans la section numéro 7.

## Le rôle de l'Internet

L'un des facteurs qui compliquent aujourd'hui la relation avec les médias est le rôle croissant d'Internet. De nombreux textes à propos de la gestion de crise parlent de la presse, de la radio, mais contiennent relativement peu d'éléments à propos de la façon dont l'Internet complexifie le paysage médiatique. On trouve de bons exemples de l'impact de l'Internet dans la manière dont les scandales d'abus d'enfants par des responsables d'Église ont été traités aux États-Unis. Selon Stephen O'Leary, « l'Internet a fondamentalement altéré l'équilibre qui gouvernait les relations entre les médias et les pouvoirs plus traditionnels comme l'Église. Les journalistes, tout comme les évêques, doivent lutter maintenant avec les nouvelles réalités qui permettent de couvrir les questions religieuses dans le monde connecté. »

O'Leary identifie un nombre important de changements que le web a introduits dans la divulgation des scandales. En premier lieu, des informations confidentielles et des documents relatifs aux cas d'abus ont été publiés en ligne. Ce qui transforma des scandales locaux en scandales d'intérêt national.

En second lieu, l'impact des scandales fut plus grand parce que publier des données sur le web permet « au public de lire les nouvelles d'une manière cumulative et pas seulement comme une information au jour le jour [...], l'effet de lire les archives web du Boston Globe est écrasant et contribue à la perception du problème comme systémique et de dimension internationale. » Le site web du Poynter Institute, qui se présente comme un observateur de l'éthique et un lieu de formation pour journalistes, avait lancé en mars 2002 un « Clergy Abuse Tracker », c'est-à-dire une source réunissant les informations pour les journalistes sur les questions d'abus sexuels du clergé. À partir de janvier 2004, ce site d'information a été transféré au National Catholic Reporter. A cette date, plus de 1 000 journalistes s'étaient abonnés à cette information par courrier électronique. Cette section du site générait un demi-million de pages vues chaque mois et élargissait son audience à des victimes d'abus, des juges et même des responsables officiels de l'Église.

Mgr Benone Farcas, vicaire général du diocèse de Chisnau, était souvent sollicité pour des entrevues par les médias de Moldavie, lorsqu'il participa en compagnie de son évêque à une session spécialisée d'une durée de deux jours. Le CAMECO lui a demandé de donner son appréciation personnelle d'une telle session.

## Apprendre à traiter avec les médias

### Un rapport personnel à propos d'un atelier : le point de vue d'un responsable d'Église

*« Regarder la caméra ! » C'est bien l'une des leçons les plus utiles que j'ai apprises, il y a quelques années, lorsque j'eus la chance de participer à un atelier au cours duquel on nous enseigna à traiter avec les médias. Chaque fois que je vois un journaliste avec une caméra qui s'approche de moi, ces paroles me reviennent en mémoire et je regarde la caméra.*

*En situation de responsabilité dans l'Église, on est inévitablement amené à traiter avec les médias. Un pasteur, un recteur, un évêque et ses collaborateurs ne peuvent échapper à des relations avec différents journaux, la télévision ou des stations de radio, tant pour fournir davantage d'informations que pour commenter*

*les événements les plus variés. C'est pourquoi des connaissances et des compétences dans ce domaine sont importantes de façon à établir une relation efficace et fructueuse avec les médias. Ce genre de préparation est essentiel lorsqu'un porte-parole doit fournir une information sensible, délivrer un message important au public ou répondre à des questions peu confortables.*

*J'ai eu le privilège de recevoir une telle formation par l'académie catholique des médias en Allemagne. Un groupe exceptionnel de professionnels nous a enseigné comment communiquer avec les médias, comment se préparer pour gérer une situation de crise, comment éviter des erreurs dans la relation avec les médias, etc. Cet atelier s'est révélé extrêmement utile pour moi au cours des années, dans bien des domaines. Je voudrais en souligner quelques-uns.*

### Comportement face à la caméra

*L'un des éléments les plus importants abordés durant l'atelier fut le comportement face à la caméra. Cela paraît simple, et pourtant ce n'est pas aussi facile. Dès que vous êtes face à la caméra, surtout lorsque l'on vous filme par surprise, vous ne savez pas quoi faire de vos mains, ni s'il faut regarder le journaliste ou la caméra, ni comment positionner votre corps, etc. Ces détails apparemment mineurs peuvent vous rendre inconfortable et avoir une influence négative sur la qualité de vos déclarations.*

*J'ai eu l'occasion de participer plusieurs fois à des émissions de télévision en direct, à la fois avant et après ma*

participation à l'atelier. En voyant par la suite les enregistrements, j'ai pu constater très facilement la différence dans mon comportement en cours d'émission. Après ma formation à Ludwigshafen, j'apparaissais bien plus détendu, mes yeux ne recherchaient pas anxieusement où regarder, mes mains étaient calmes et, en conséquence, ma performance était bien meilleure. La même chose est vraie pour d'autres occasions au cours desquelles il me fallut apparaître devant une caméra, soit pour une interview ou un discours, soit pour répondre à des questions inattendues à propos d'événements publics.

## **Soyez conscients des enjeux**

Une autre leçon essentielle que j'ai retenue, c'est qu'il faut surveiller les médias, être conscient des événements qui se passent. Lorsque quelqu'un sait ce qui se passe en société, quels événements ont lieu, comment d'autres institutions ou responsables y répondent, on peut être prêt à donner une réponse adéquate et bien préparée, au cas où on est interrogé pour faire connaître son opinion.

Par exemple, il y a quelques années, le gouvernement de Moldavie expulsa quelques prêtres d'origine étrangère sous prétexte qu'ils n'avaient pas de permis de travail valide, lequel les aurait autorisés à recevoir un permis de résidence et à rester en Moldavie, afin de poursuivre leur travail pastoral au sein des communautés. Immédiatement cette décision prit une dimension politique et se transforma en un conflit considérable, dans lequel un nombre d'institutions gouvernementales

et différentes Églises furent engagés, ainsi que leurs responsables.

Le conflit s'est amplifié et différents leaders des médias commencèrent à prendre parti. Il ne fallut pas longtemps pour que les journalistes de différents journaux, de la radio et de la télévision, viennent frapper à notre porte et nous demandent l'opinion de l'Église catholique. Dans l'intervalle, grâce aux leçons apprises en Allemagne, notre bureau diocésain de communication avait déjà préparé un communiqué publié d'abord par notre service et ensuite, avec seulement quelques petites variantes, par d'autres membres du clergé de notre diocèse. Le résultat fut que l'Église catholique présenta une seule déclaration, bien préparée, laquelle ne fut pas mal interprétée par la suite, ce qui fut le cas des déclarations de nombreuses autres institutions qui s'étaient prononcées à propos du conflit.

## **Se préparer à une crise**

Finalement, une des plus importantes leçons de cet atelier fut la gestion d'une situation de crise. Heureusement, l'Église catholique en Moldavie n'a pas eu à faire face à une crise majeure qui puisse affecter sa réputation et son intégrité. Néanmoins, les principes d'action dans une telle situation sont connus par notre bureau diocésain de communication et un plan d'action a été développé au cas où une telle crise devait survenir.

Bien que nous n'ayons pas eu à faire face à une crise réelle, il nous arrive de devoir traiter assez souvent avec un élément spécifique aux situations de crise, c'est-à-

*dire les questions pièges. Il arrive fréquemment qu'un journaliste nous approche pour demander notre opinion dans des matières qui ne nous sont pas familières, ou à propos d'un événement récent dont nous ne savons rien.*

*Dans une telle situation, les principes, que l'on applique habituellement lorsqu'une crise surgit, sont très utiles à savoir « pas de panique, ne fournissez pas de déclaration hâtive, ne concluez pas trop vite, mais tenez-vous-en aux faits connus ». Si le journaliste insiste pour que vous lui donniez des informations plus détaillées ou plus précises, continuez à lui donner la même réponse générale jusqu'à ce que vous soyez capable de réunir davantage d'informations et préparer une déclaration plus complète.*

*Il y a quelques années, j'ai été approché par un journaliste à la fin d'une célébration liturgique. Il m'a interrogé à propos d'un conflit qui venait d'éclater quelques heures auparavant et qui n'était même pas encore annoncé dans les journaux. Il s'agissait d'un édifice religieux qui avait été utilisé par l'Église catholique pendant le régime soviétique et qui avait été rendu à ses propriétaires légitimes.*

*Apparemment, la communauté qui avait possédé le bâtiment religieux avait essayé d'établir un mur autour du terrain où se dressait l'église (qui, soit dit en pas-*

*sant, était située sur un cimetière) et, d'une certaine manière, limitait l'accès du public à cette zone.*

*À cette époque, je n'avais aucune information concernant ce conflit et par conséquent je n'avais pas la capacité de fournir une opinion valable. Le journaliste insistait, presque agressivement, pour que je donne une réponse plus détaillée, sur base du fait qu'un certain nombre de catholiques avait été enterré dans ce cimetière. Sans la moindre panique, j'ai continué à m'en tenir aux faits connus et j'ai fourni la même réponse. Pendant l'atelier, on nous avait dit qu'un journaliste qui reçoit la même réponse à une question deux ou trois fois abandonnerait son harcèlement, car personne n'est intéressé à entendre deux ou trois fois la même déclaration. En fait, après une troisième tentative, le journaliste cessa de poser des questions à ce sujet.*

*Ceci n'est que quelques exemples qui démontrent l'importance des principes appris lors de l'atelier. Au cours des années, j'ai souligné régulièrement l'importance énorme d'une telle formation et son impact positif pour les personnes qui ont une responsabilité à l'intérieur de l'Église. J'espère que ce programme se poursuivra et qu'il sera disponible pour préparer ceux qui, à l'intérieur de l'Église, ont de fréquents rapports avec les médias.*

Mgr Benone Farcas



**Dès qu'une information nouvelle est publiée sur le web en format numérique, elle est à la fois permanente et facilement disponible.** Lorsqu'une nouvelle crise dans l'Église est annoncée sur le site web de la BBC, l'un des sites les plus populaires au monde, la page contient des liens vers des nouvelles similaires antérieures.

En troisième lieu, l'Internet offre à des groupes de pression et à des individus des opportunités d'assurer que leurs voix soient entendues par le public et les médias. O'Leary cite l'exemple du Survivors Network of Those Abused by Priests (SNAP = Réseau des victimes d'abus sexuels par des prêtres) créé par Barbara Blaine. « Le site du SNAP [www.snapnetwork.org](http://www.snapnetwork.org) fournit [...] des liens vers le SOAR (Survivors of Abuse in Religion = victimes des abus en religion), un groupe de soutien aux victimes par courrier électronique, et propose quelques suggestions pour les journalistes qui couvrent de telles informations (« Tips to Reporters Investigating Sexual Abuse by Priests » = conseils pour journalistes qui enquêtent sur les abus sexuels par des prêtres) ».

Un autre site [www.bishopaccountability.org](http://www.bishopaccountability.org) fournit de nombreuses informations à propos des cas d'abus, des bases de données sur les prêtres abuseurs, des témoignages de victimes, des réactions d'évêques et des documents.

Un site canadien francophone [www.victimesdepretres.org](http://www.victimesdepretres.org) recense lui aussi les nouvelles sur les cas d'abus sexuels par des prêtres. Il en va de même pour le site [www.innocenceprofanee.org](http://www.innocenceprofanee.org) d'une association aujourd'hui dissoute, mais dont le site continue à être mis à jour.

L'influence d'Internet est de plus en plus évidente, puisque le Net permet à des groupes de lobbyistes de créer des sources alternatives d'information. Il est important dès lors qu'une **organisation s'assure que son site est à jour, de sorte qu'il puisse présenter sa propre version des faits.**

Des sites Internet qui informent le public à propos des activités de l'Église dans le domaine de la protection de l'enfance, par exemple, ont été créés récemment par des conférences épiscopales aux États-Unis et dans d'autres pays. Des journalistes vont de plus en plus vers le site d'une organisation pour réunir l'information de

base et s'ils ne trouvent pas ce qu'ils recherchent, ils se tournent vers d'autres sources d'informations, parfois non fiables.

L'impact de l'Internet dans le domaine de la couverture de crise renforce la nécessité de transparence, de responsabilité et le besoin d'informations exactes et à jour dans la gestion de situations difficiles.

# 7

## Conseils pratiques pour gérer la communication avec les médias

### **Le bureau de communication doit être au courant de tous les faits marquants**

Ceux qui sont chargés de la communication de crise doivent être partie prenante de tous les niveaux de la gestion de crise parce qu'ils **doivent savoir tout ce qui se passe pour pouvoir faire leur travail correctement**. Ils ne seront pas capables de gérer les communications sans une claire connaissance des faits et il n'y a rien de plus néfaste pour un responsable de communication ou un porte-parole que d'être informé par un journaliste de quelque chose qu'il ignorait, mais aurait dû connaître ! L'information doit être contrôlée et contrôlée à nouveau pour qu'elle soit - autant que faire se peut - précise et à jour.

### **Recueillez et mettez par écrit tous les faits connus**

Il est nécessaire d'établir une chronologie précise, lorsque surgissent des allégations à propos des actes passés d'une personne. Il faut aussi mettre par écrit quelles mesures immédiates peuvent être prises pour faire face à la crise, y compris préciser qui doit être informé et vérifier si ces personnes ont été contactées. Rassemblez régulièrement l'information et mettez-la à jour.

### **Tenez un journal précis des contacts avec les médias et des demandes d'informations**

Ce journal devra également indiquer quelles réponses ont été données à ces demandes. Très tôt, établissez **une liste de toutes les personnes concernées** et indiquez quand et comment elles doivent être informées et par qui.

**Dressez un relevé de tous les messages-clés qui doivent être communiqués**

Ces messages devraient être approuvés par toutes les personnes qui sont engagées dans la gestion de crise, lesquelles devraient s'y conformer. Des phrases clés devraient être mises par écrit de sorte qu'il n'y ait pas de malentendu et que les messages soient cohérents. Il faut aussi que les messages tiennent compte de la dimension émotionnelle d'une crise, ce qui doit se ressentir dans le texte.

**Préparez une liste de scénarios possibles**

Il est nécessaire d'établir une liste de **scénarios possibles** et de les corriger au fur et à mesure du déroulement de la crise. C'est surtout valable dans les cas d'un scénario catastrophe, car alors l'équipe de crise doit disposer d'une réserve de mesures auxquelles elle peut recourir si besoin. Les scénarios doivent aussi prévoir ce qui pourrait arriver si d'autres crises survenaient dans le même temps.

**Préparez une liste de questions et réponses**

Les questions qui pourraient être adressées à l'organisation dans le cadre d'une crise et les réponses qu'on peut y donner devraient être reprises sous forme de liste. Ce document de questions et réponses sera évidemment à mettre à jour au cours même de la crise. Dresser cette liste est un bon moyen de prendre conscience de l'étendue et de la nature de la crise.

*Les élèves d'un pensionnat catholique bien connu sont partis en grève et ont brisé les fenêtres et le mobilier de leur réfectoire. Je suis bombardé d'appels téléphoniques des médias qui veulent en savoir davantage. Je n'ai pas la moindre idée de ce qui s'est passé ni de ce qui a causé le chahut. Lorsque j'appelle le principal du collège au téléphone, il refuse de me répondre et me dit de m'adresser au père supérieur de la mission, lequel est nerveux et en colère. Suis-je moi aussi l'un de ces « journalistes hostiles » qui veulent détruire la réputation de l'Église ? Ce n'est pas la première fois que je réalise qu'une large partie de l'Église a peur et est hostile aux médias. Je suis inclus dans les médias et me vois donc refuser l'information. Aussi, je ne puis les aider. Un responsable de communication qui ne dispose pas de l'information est donc inutile.*

P. Oskar Wermter, S.J.

Il est important pour la personne chargée de la communication et pour l'équipe de s'imaginer dans le rôle du journaliste ou de toute autre personne à laquelle l'information est adressée et de se poser ainsi les questions les plus difficiles et les moins évidentes. La liste des questions et réponses peut être utilisée pour la préparation d'interviews et de présentations de la crise. Parfois une telle liste de questions et réponses est publiée afin de fournir aux enquêteurs l'information de base sur les événements et les mesures qui ont été prises.

### **Rédigez une première déclaration**

La raison d'être d'une première déclaration est de pouvoir fournir un document aux médias, même si vous ne connaissez encore que peu de faits de la crise. Cela permet à l'organisation de gagner du temps afin de réunir l'information nécessaire et de pouvoir parler ensuite avec crédibilité.

**Cette première déclaration ne devrait contenir que ce qui vous est vraiment connu et donc éviter toute spéculation.** Si c'est opportun, cette déclaration devrait exprimer la compassion ou la préoccupation pour toute personne à laquelle on a nui. Bien sûr, parfois les médias sont lents à s'emparer d'une crise et l'organisation a alors la chance de décider si, quand et comment elle veut faire connaître sa déclaration. Dans de nombreux cas cependant les médias (et d'autres personnes concernées) sont rapidement conscients de la situation et sont à l'affût d'informations.

### **Selon les besoins, préparez des déclarations plus complètes**

Dès que possible, faites une **déclaration plus complète** en vue d'assurer les victimes, les personnes concernées, le public et les médias que l'organisation prend les mesures appropriées et qu'elle est consciente de la gravité et de l'urgence de la situation. Des déclarations ultérieures devraient fournir des faits précis et des données chiffrées, afin de réduire toute spéculation et de ramener les rumeurs au minimum. Des conseillers juridiques devraient vérifier chaque déclaration.

### **Ne dites jamais « sans commentaire »**

Dans de nombreux cas, des informations ne pourront être rendues publiques pour des raisons de confidentialité, de vie privée, ou parce qu'elles font partie de l'instruction judiciaire en cours. Dans de telles circonstances, les porte-paroles

En avril 2003, l'archidiocèse de Singapour fut confronté à des accusations contre l'un des prêtres du diocèse, lequel aurait été coupable de malversations des fonds paroissiaux. Très rapidement, l'archevêque Nicholas Chia publia un premier communiqué d'attente indiquant la position de l'Église dans une situation où des informations plus précises faisaient défaut. Néanmoins, cette déclaration a permis à l'Église de démontrer son désir et sa capacité à communiquer rapidement et de manière crédible, précisant l'action à entreprendre.

*« Nous sommes choqués et profondément attristés par ce qui est arrivé. Cependant, comme le dossier est en justice, nous ne pouvons pas commenter les charges. Nous laissons la loi suivre son cours. Nous ne connaissons pas les circonstances suivant lesquelles les transferts de fonds ont eu lieu ou les raisons pour lesquelles le père K. a fait ces transferts. Tant que l'enquête n'est pas terminée et que tous les détails ne sont pas connus, il nous est impossible de préciser comment il a été capable de transférer de grosses sommes d'argent.*

*Les mesures actuelles en place font que toutes les paroisses doivent soumettre chaque mois la situation de leurs recettes et de leurs dépenses ainsi que leur situation bancaire au département des finances qui les contrôle. S'il y a des différences, elles sont aussitôt analysées avec les paroisses concernées. Cependant, nous allons revoir notre système comptable avec l'aide de consultants. S'ils devaient découvrir la moindre faiblesse dans le système actuel, des mesures correctives seront prises.*

*Si le père K. est condamné, il ne peut avoir un poste de responsabilité comme prêtre de paroisse. Dans l'intervalle, il lui a été demandé de s'absenter jusqu'à la conclusion de son procès. »*

Environ un an plus tard, au terme de la procédure judiciaire, l'archevêque publia une autre déclaration donnant un rapport complet sur la manière dont l'archidiocèse avait perçu et traité la crise. Il y fit part de la révision du système comptable de l'Église.

doivent expliquer aux journalistes pourquoi ils ne peuvent faire de commentaire. Pourtant, un porte-parole ne devrait **jamais se cacher derrière un « pas de commentaire »**. C'est le meilleur moyen d'attiser la suspicion et de nourrir la spéculation. C'est aussi souvent interprété comme une tacite reconnaissance de culpabilité !

### **Ne faites jamais de confidences**

Parfois les journalistes vous demandent des confidences, des informations ou des commentaires dont ils vous disent qu'ils ne feront pas usage. Dans des situations de crise, il est essentiel que les responsables de communication ne révèlent pas d'informations sensibles ou dommageables ou ne publient des messages contradictoires. Il est donc essentiel que tout commentaire, toute déclaration soient

*Les hommes et les femmes qui travaillent dans les médias cherchent seulement à faire leur métier et à gagner leur vie. Ils sont mes collègues. Ils sont toujours les bienvenus dans mon bureau. J'essaie de les aider lorsqu'ils m'appellent au téléphone, même s'ils interrompent ainsi mon travail. Nous sommes ensemble à rechercher la vérité et à tenter de fournir au public l'information la plus correcte possible.*

*« Père, que pouvez-vous me dire à propos de ce prêtre qui a été arrêté à l'aéroport avec du matériel pornographique dans sa valise ? » C'est la voix d'une jolie jeune femme que j'ai au téléphone. Elle écrit pour le principal journal quotidien. Je l'ai rencontrée auparavant, et nous nous entendons bien. Je n'ai absolument aucune idée de ce dont elle parle. Personne n'a veillé à m'informer à propos de cette affaire hautement embarrassante, moi, homme de médias de la conférence épiscopale. C'est ce que je lui dis tout simplement. Je ne sais rien à ce sujet. Mais je ne le démens pas. Je promets de mener une enquête et de la rappeler plus tard. Comme elle me connaît et qu'elle a confiance en moi, elle accepte ma promesse.*

*En peu de temps, je confirme les événements. Lorsque l'affaire vient en justice, je lui précise que le prêtre en question n'est plus en activité et qu'il va suivre un traitement.*

P. Oskar Wermter, S.J.

officiels afin de minimiser le risque de confusion. De plus, une tentative visant à manipuler un journaliste ou à lui fabriquer une fausse nouvelle résultera seulement en un désastre.

### **Surveillez les médias**

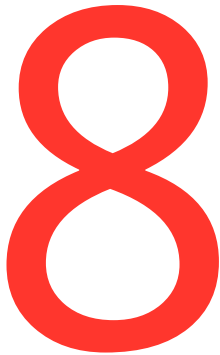
Tout au long de la crise, il faut **surveiller les médias (y compris les sites web) de manière systématique**. Une telle surveillance est vitale si l'organisation veut avoir une chance d'influencer l'opinion publique. Lorsque les médias annoncent des faits erronés, ceux-ci doivent être dénoncés le plus rapidement possible. Comme indiqué plus haut, un site web peut être très utile pour rendre public le point de vue d'une organisation et pour proposer aux journalistes des mises à jour de la situation. Vous pourriez avoir une tendance, en suivant les informations transmises par les médias, à devenir défensif ou en colère contre la publication de fausses informations. Il faut résister à ces attitudes. Il faut en effet accepter que, **dans une situation de crise, ce soit la perception qui est considérée comme réalité et la tâche la plus cruciale est d'améliorer cette perception**.

#### **Conseils pratiques et directives pour la communication avec les médias**

- Assurez-vous que le bureau des communications est au courant de tous les faits relatifs à la crise.
- Récoltez et enregistrez par écrit tous les faits connus.
- Tenez un relevé précis de tous les contacts avec les médias et de toutes les demandes d'information.
- Rédigez les messages clés qui doivent être communiqués.
- Établissez une liste des scénarios possibles.
- Préparez un document de questions et réponses.
- Composez une première déclaration d'attente.
- Ne dites jamais « sans commentaires ».
- Ne faites jamais de confidences.
- Surveillez les médias.
- Dans certaines circonstances, protégez les personnes de l'accès des médias.

### **Dans certaines circonstances, des personnes doivent être protégées des médias**

Ces personnes devraient parfois être mises à l'écart, dans un lieu où elles peuvent être soignées, conseillées, où elles peuvent disposer d'un espace pour se remettre d'un choc. Il se peut qu'il faille s'organiser aussi pour que des voisins, des amis, des collègues répondent au téléphone ou ouvrent la porte. Les gens devraient toujours savoir qui contacter dans l'équipe de crise et la presse devrait être invitée poliment, mais fermement à rechercher ses informations auprès du porte-parole désigné. Ces situations soulignent l'importance d'établir des liens avec les autorités locales et les médias.



## **Conclusion**

Des crises très mal gérées peuvent avoir des répercussions très dommageables sur la réputation et la crédibilité. **Une crise bien gérée, par contre, est une occasion pour l'Église, comme institution, de reconnaître et d'accepter que sa crédibilité doit être gagnée chaque jour auprès du public et dans les médias.** Il lui faut garder à l'esprit qu'elle n'est crédible, à la fois pour ses fidèles et pour un public plus large, que parce qu'elle apparaît compétente, honnête, à l'écoute des souffrances. En effet, sa crédibilité est renforcée lorsqu'elle se montre capable de délivrer son message non seulement «en paroles, mais par toute sa conduite». (Communio et Progressio, n° 11)



## Pour en savoir plus...

Emmanuel BLOCH, Communication de crise et médias sociaux : anticiper et prévenir les risques d'opinion – Protéger sa e-réputation – Gérer les crises, Dunod, Paris, 2012

Fabrice CARLIER, Réussir ma première gestion de crise, Studyrama Vocatis, Levallois-Perret, 4<sup>e</sup> trimestre 2011

Sophie GAUTIER-GAILLARD, Michel PERSIN, Benoît VRAIE et Patrick LAGADEC, Gestion de crise : les exercices de simulation : de l'apprentissage à l'alerte, Afnor, Paris, 2012

Didier HEIDERICH, Plan de gestion de crise, Dunod, Paris, 2010

Didier HEIDERICH, Rumeur sur Internet, Comprendre, anticiper et gérer une cybercrise, Pearson Education, France, 2004

Thierry LIBAERT, La communication de crise – 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2010

Michel OGRIZEK et Jean-Michel GUILLERY, La communication de crise, Que sais-je ?, 2<sup>e</sup> édition, PUF, Paris, 2000

Christophe ROUX-DUFORT, Gérer et décider en situation de crise, Outils de diagnostic, de prévention et de décision, Dunod, Paris, 2003

## Sur le web :

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication\\_de\\_crise](http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_de_crise)

Article de Wikipedia sur la communication de crise. L'intérêt de cet article réside dans ses liens internes et externes, dont le lien vers l'OIC (voir ci-dessous) et vers une anthologie sur la thématique de la « crise » révisée en 2010.

<http://www.communication-sensible.com/portail/>

Le site du « Magazine de la communication de crise, sensible et de la gestion de crise » édité par l'Observatoire international des crises (OIC). L'OIC a pour objet de recueillir toutes informations sur les stratégies de communication de crise et sensible, de relations publiques, de management et d'animer la réflexion et le travail collaboratif, de favoriser l'émergence de contacts, d'échanges et de projets, d'informer et de sensibiliser les acteurs de l'économie et de la société. L'onglet « Articles » propose de nombreux articles publiés depuis 2000 sur la communication de crise.

### **Sur le web concernant l'e-reputation**

<http://www.digimind.fr/>

Site de la société DIGIMIND qui développe des logiciels de veille et de curation. La partie « Ressources » du site propose des articles et des dossiers sur l'e-reputation notamment.

<http://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/4-conseils-pour-gerer-une-crise-sur-les-medias-sociaux/554631>

Un article de Diane Bérard publié en février 2013 proposant 4 conseils pour gérer une crise sur les médias sociaux, à partir des buzz qui ont accompagné la démission du pape Benoît XVI.

<http://outilsveille.com/2013/02/3-outils-pour-gerer-votre-reputation-en-ligne/>

De nombreux outils en ligne permettent de suivre votre réputation ; mais comment s'y retrouver ? L'auteur de ce blog en présente trois qu'il a testés. Ce site « Les outils de la veille » mérite le détour.

## **Annexe**

# **Exemple de plan diocésain de gestion de crise**

## **Étendue du plan de gestion de crise**

Le plan de gestion de crise sera rendu opérationnel lorsqu'un événement a lieu ou que l'on anticipe un événement qui peut avoir des conséquences dommageables pour les activités normales de l'organisation ou qui affecterait sa crédibilité et sa reconnaissance publique.

Voici des sujets sur lesquels des scénarios de gestion de crise devraient être préparés : l'abus d'enfants ou d'adultes vulnérables, la fermeture ou la réorganisation de paroisses, des scandales impliquant le clergé ou d'autres membres du personnel diocésain, des activités criminelles, la mauvaise gestion financière ou administrative, des questions d'emploi, des accidents ou des désastres naturels touchant des responsables d'Église ou des propriétés, des questions controversées du domaine public, des scandales sexuels, la réorganisation de l'Église, des controverses à propos de la localisation d'églises ou d'autres institutions. Certaines crises peuvent surgir de difficultés touchant des institutions comme des écoles, des collèges, des hôpitaux, des maisons de soins, etc., dirigées par des ordres religieux ou des groupes de catholiques.

## **L'équipe de gestion de crise comprendra**

- l'évêque ;
- le vicaire général ;
- le responsable diocésain de la communication ;

- le secrétaire de l'équipe ;
- des experts (selon la nature de la crise, par exemple le chancelier, le secrétaire financier, le responsable de la protection de l'enfance, un conseiller juridique, le représentant de l'ordre religieux ou de l'organisation catholique).
- Les délégués pour les personnes nommées ci-dessus seront : \_\_\_\_\_
- L'aide administrative sera fournie par \_\_\_\_\_
- Tous les médias et toute enquête publique tout au long de la crise seront orientés vers le porte-parole désigné.
- Toute déclaration publique, avant publication, sera soumise à l'avis d'un conseiller juridique.

## **Les personnes concernées**

Sont concernées les personnes qui pourraient être affectées ou qui devraient être informées pendant la crise : le clergé, les religieux, le personnel, les victimes supposées, les personnes blessées par la situation, les paroisses, les communautés locales, les politiciens locaux, les autorités religieuses et locales, les médias locaux, les médias catholiques, les médias nationaux, etc. Une liste spécifique sera établie dans le contexte de chaque crise particulière.

Lorsqu'une crise a lieu ou qu'elle s'annonce, les mesures suivantes doivent être prises :

1. tout membre d'une équipe de gestion de crise qui apprend qu'une crise va éclater devra informer l'évêque ou le vicaire général ;
2. l'équipe de gestion de crise se réunira à (lieu...) lorsqu'elle sera convoquée par l'évêque ou le vicaire général ;
3. l'évêque ou le vicaire général s'assurera que les principaux membres de l'équipe de crise ont été avertis et que l'expert légal et les autres experts ont été contactés ;
4. l'évêque ou le vicaire général s'assurera que toute allégation concernant des abus d'enfants ou d'adultes vulnérables est soumise aux procédures définies par les règles diocésaines de protection de l'enfance ;

5. des allégations d'agissements criminels seront immédiatement déclarées à la police.

## **L'équipe de crise**

### **Première réunion**

- Échangez toute information et décidez **quelles actions doivent être prises immédiatement**.
- Vérifiez que les téléphones et les fax sont opérationnels et que les numéros de téléphone et les adresses électroniques sont corrects.
- Prenez note des actions décidées, du calendrier de leur réalisation et des responsabilités assignées à chacun.
- Assurez-vous qu'il y a du personnel pour répondre au téléphone. Tenez un relevé de tous les appels liés à la crise, spécialement ceux provenant des médias. Obtenez des détails sur qui appelle, quelle organisation est demanderesse, quels numéros de téléphone ou de fax ou de courrier électronique contacter. **Rappelez-vous : ne faites pas de déclaration au téléphone. Promettez de donner une réponse à l'appel, au fax ou au courrier électronique dans un délai précisé.**
- Relevez les faits de la crise qui vous sont connus. Vérifiez ces faits autant que possible. Mettez par écrit ce que vous savez et ce dont vous doutez. **Assurez-vous qu'il n'y a pas de faits cachés que vous devriez connaître. Votre crédibilité serait en danger si des faits devaient surgir qui mettent en doute votre honnêteté ou la confiance dans vos déclarations publiques.**
- Préparez une déclaration d'attente avec des questions et des réponses à propos de toutes investigations initiales. Indiquez l'aide extérieure à laquelle on pourrait avoir recours si nécessaire. Faites contrôler votre déclaration par un expert approprié et un conseiller légal.
- Identifiez les personnes qui pourraient être les porte-paroles vis-à-vis des médias. Assurez-vous qu'elles ont reçu la formation requise.

- Décidez quelles personnes concernées par la crise ont besoin d'une rencontre, d'une lettre, d'une déclaration. Mettez-vous d'accord sur la manière dont les groupes ou les personnes seront tenus informés.
- Décidez comment les réponses aux publics internes et externes à la crise seront contrôlées et qui exercera ce contrôle.
- Imaginez ensemble quels seraient les développements possibles de la crise. Identifiez les pires scénarios et décidez de la manière dont ils seront gérés et quelles réponses donner aux médias.

### **Les réunions suivantes, en cours de développement de la crise et jusqu'au moment où elle est résolue**

- Avant la réunion, l'évêque ou le vicaire général devrait analyser la situation de la crise et vérifier si de nouveaux membres doivent rejoindre l'équipe de gestion.
- Relevez les faits nouveaux connus depuis la première réunion.
- Révisez la position et les déclarations faites à la presse. Passez en revue les questions posées et les réponses données. Mettez à jour si nécessaire.
- Revoyez l'état connu de la crise et tous les commentaires qui ont été exprimés par les membres de l'organisation ou en lien avec celle-ci. Décidez si de nouvelles réponses sont nécessaires.
- Veillez à mettre à jour l'information des médias et des conseillers qui vous aident à gérer la crise.
- Mettez-vous d'accord sur les actions futures et le calendrier de leur exécution.
- Fixez la date de la prochaine réunion.

### **Réunion de conclusion**

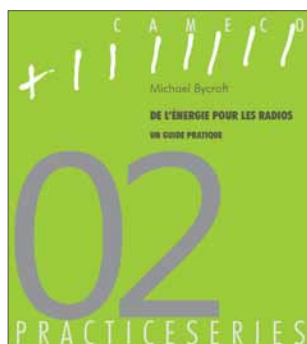
- Réunissez-vous et évaluez la manière dont la crise a été gérée.
- Faites le point sur l'opinion publique et sur l'état de votre réputation.
- Identifiez les forces et les faiblesses de votre gestion de crise.
- Modifiez votre plan de crise si nécessaire.

- Vérifiez si les causes de la crise ont bien été identifiées et que toutes mesures appropriées ont été prises ou seront prises pour éviter qu'un cas semblable ne se reproduise.
- Réunissez et classez tous les documents relatifs à la crise.
- Veillez à ce que des réunions de débriefing aient été organisées pour les personnes qui ont été affectées par leur travail dans le cadre de la crise.

## **CAMECO Practice Series**

La collection « CAMECO Practice Series » propose des documents résolument orientés vers la pratique en appui aux activités de communication de nos partenaires. Les volumes de cette collection peuvent être téléchargés gratuitement depuis notre site : [www.cameco.org/publications](http://www.cameco.org/publications). Des copies imprimées peuvent être commandées au prix coûtant.

### **Déjà paru**



#### **De l'énergie pour les radios (2011)**

Un guide pratique  
par Michael Bycroft



#### **Rapport d'enquête : La participation de la communauté dans les radios locales et communautaires (2012)**

par Julie Fröhlich, Daniel Däschle, Andrés Geerts & A. Sofie Jannusch

### **A paraître**



#### **Le Public ! Quel(s) public(s) ?**

Guide de l'étude d'auditoire pour les radios locales en Afrique  
Par Martin Faye et alii



**En complément de ce livre,  
des check-lists utiles pour la gestion de crise  
sont disponibles et peuvent être téléchargées**

**depuis le site du CAMECO :**

**[www.cameco.org/publications](http://www.cameco.org/publications)**



Le Catholic Media Council (CAMECO) est un bureau de conseil en communication et d'appui aux médias en Afrique, Asie, Amérique latine, Océanie, Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, incluant l'Eurasie.

Par nos services, nos publications et nos ressources, nous voulons contribuer au renforcement des capacités de nos partenaires, des médias communautaires et des initiatives dans le secteur de la communication.

Nous étudions, conseillons et accompagnons des projets ; nous organisons des évaluations et des programmes de formation ; nous apportons notre expertise dans la planification axée sur les résultats et le changement. Le CAMECO propose ses services aux partenaires locaux, aux organisations actives dans l'appui aux médias et aux bailleurs de fonds, parmi lesquels les agences d'aide confessionnelles.

Pour plus d'information, visitez notre site [www.cameco.org](http://www.cameco.org) et abonnez-vous à notre bulletin électronique « CAMECO Update ». Ce bulletin publié en anglais est aussi disponible sur notre site :

<http://www.cameco.org/francais/Publications/CAMECO-Update/>

