

La communication en gestion de crise : 9 principes pour passer de la gestion à l'action

On l'a vu à quelques occasions ces dernières années, lors du verglas de 1999, des inondations au Saguenay entre autres : la communication avec les citoyens en temps de crise relève de l'acrobatie permanente si on ne s'est pas préparé à faire face à la musique.

Pour Robert Pelletier, chargé de cours à l'Université Laval, président de Robert Pelletier Communications et formateur spécialisé en communication publique, en matière de gestion des communications en temps de crise, « il vaut mieux prévoir le possible pour mieux affronter l'impossible, qui finit toujours par se produire ».

Depuis 12 ans, l'équipe de Robert Pelletier Communications a encadré des centaines de personnes en formation média. La majorité de ses clients est constituée de fonctionnaires, mais aussi de clients privés, corporatifs ou communautaires.

Les élus préoccupés par le phénomène

Lors de l'atelier qu'il animait sur cette question dans le cadre du dernier congrès de la Fédération Québécoise des Municipalités (FQM), Robert Pelletier a senti que les élus municipaux sont de plus en plus préoccupés par le phénomène de la communication avec les citoyens et de la gestion des assemblées publiques en temps de crise. « Ils souhaitent apprendre des trucs pour ne pas perdre le contrôle de leur assemblée publique en

pareille circonstance », explique-t-il.

« Les citoyens sont maintenant informés de manière continue par la presse conventionnelle ou électronique. Ils sont davantage aux aguets face aux décisions de leurs élus. Le processus de les informer devient aussi important que la teneur du projet ou de la décision comme telle. Les élus municipaux sont donc conscients qu'ils doivent investir dans la communication préalable avec la population pour éviter de déclencher des crises inutiles et énergivores dans la plupart des cas », assure le communicateur.

Gérer la crise en neuf principes

Robert Pelletier est catégorique : en temps de crise, il est préférable de chercher à mettre à contribution toutes les ressources du milieu disponibles et accessibles de façon rapide et efficace, plutôt que de chercher à réinventer la roue ou à innover. « L'originalité en temps de crise, ce n'est pas toujours payant », explique-t-il.

La crise du verglas, qui a véritablement été le point tournant au Québec en matière de ges-

tion des communications en temps de crise, nous a appris de sérieuses leçons en ce qui concerne les règles à suivre dans ce genre de situation.

Ainsi, selon lui, on peut résumer en neuf points les grands principes devant s'appliquer dans un conseil municipal lorsque survient une crise dans une communauté, peu importe sa taille ou son origine.

1. Se préparer

Essayer de gérer une crise sans plan d'action, c'est comme mourir sans testament... Planifier ses interventions en « temps de paix » permet aussi d'analyser la qualité de l'organisation.

2. S'entourer de ressources

Avec les équipes internes, il importe de faire le lien avec les gens de la sécurité publique et de s'appuyer sur des organisations extérieures compétentes pouvant agir comme ressources au moment voulu.

3. Viser l'atteinte des trois grandes qualités

En temps de crise, la devise c'est : rapidité, transparence, fiabilité de l'information.

4. Savoir faire la différence

Il faut toujours s'assurer de bien faire la différence entre la résolution de problèmes et la résolution de crises dans le choix des actions.



Robert Pelletier Communications

M. Robert Pelletier

5. Maîtriser les médias

La gestion d'une crise locale, peu importe son envergure, peut parfois se faire sans l'aide des médias. On peut privilégier d'autres outils de communication locaux comme les babillards dans des lieux publics fréquentés par la majorité des citoyens. Le cas échéant, il importe de bien se préparer à rencontrer les médias si on décide de les associer à l'intervention.

6. S'assurer d'une rétroinformation

En temps de crise, le cycle de l'information est très court. Pour mesurer l'efficacité des messages, on doit assurer une veille électronique, laquelle jouera un rôle capital dans la rétroinformation.

7. Rythmer l'information

La gestion d'une crise locale ne peut supporter l'envoi de nombreux messages d'un seul coup. On doit donc rythmer l'information, un message à la fois.

8. Éviter de se justifier

En période de crise, on informe et on explique, dans un esprit de leadership et d'attitude responsable. On ne cherche pas à se justifier. ▶

Développement

9. Promettre peu, donner beaucoup
Même si une crise appelle plus de questions et d'interrogations qu'une période normale, il ne faut pas chercher à trop promettre... mais plutôt s'assurer de donner beaucoup!

L'information en continue brouille les cartes

L'arrivée des réseaux d'information en continue comme RDI et LCN a modifié sensiblement la situation lorsque surviennent des événements catastrophiques ou des crises de toutes sortes. «En fait, on vit le processus de communica-

tion inversé. Les journalistes deviennent souvent la source d'information des organisations qui doivent réagir à froid. Cela peut même être la source de nouvelles crises dans bien des cas», croit Robert Pelletier.

Se former pour bien performer

Il n'existe pas de deuxième chance pour gérer une crise! Il peut sembler surprenant de suivre une formation pour se préparer à gérer...l'imprévisible. Et pourtant!

«Quand une crise éclate, peu importe la taille des munici-

palités ou des organisations, tout se joue dans les premières heures. Et ces premières heures, il faut les préparer à l'avance», note Robert Pelletier. Il cite l'exemple du président Bush qui s'est fait reprocher son laxisme à intervenir dans les premières heures de l'ouragan Katrina. Il a traîné ce boulet des semaines durant, peu importe ce qu'il a ensuite entrepris.

Son entreprise, Robert Pelletier Communications, a développé plusieurs formules de formation en matière de gestion de crise, tant sur la forme (notamment par la prise de

parole en situation conflictuelle, devant les citoyens ou les médias) que sur le fond (comment une organisation doit-elle se préparer?).

«Suivre ce genre de formation fera de vous une locomotive plutôt qu'un simple wagon qui sera tirée tantôt par l'information continue, tantôt par les citoyens, tantôt par vos partenaires, tantôt par vos adversaires. Bref, vous avez le choix d'être à la remorque des événements ou de contrôler ces événements», de conclure Robert Pelletier. ▣

Le Projet équipe jeunesse 2005

Un partenariat entre la MRC Beauharnois-Salaberry et deux organismes du milieu a donné naissance à une aventure profitable pour les jeunes.

Initiative conjointe de la MRC Beauharnois-Salaberry, de la société Vélo Berge inc. et du groupe Nature-Action Québec, le projet Équipe Jeunesse 2005 a permis à dix jeunes de cette région de travailler dans le cadre d'un projet environnemental, pendant six mois, tout en leur permettant de développer leurs compétences de base nécessaires à une démarche d'insertion socioprofessionnelle.

Qui plus est, en plus d'encourager les jeunes travailleurs de la région de Beauharnois-Salaberry, le projet «Équipe Jeunesse 2005» s'est inscrit dans une optique de dévelop-

pement durable. Ainsi, les jeunes travailleurs ont contribué à la revitalisation des berges, la bonification des habitats naturels et l'amélioration des infrastructures du Parc régional du canal de Beauharnois et du Parc linéaire de la MRC.

Le bilan des opérations déposé conjointement par la MRC et les deux organisations a permis de constater l'ampleur des travaux réalisés par les jeunes. Ainsi, plus de 18 000 arbres forestiers ont été plantés, 110 kilomètres de berges et d'emprises de routes et près de 30 kilomètres de piste cyclable



MRC Beauharnois-Salaberry

ont été nettoyés. Enfin, on a rempli 35 remorques de débris lors du projet.

Ce projet a été rendu possible grâce au programme «Connexion compétence» de Développement et Ressources humaines du Canada, auquel le Forum Jeunesse Montréal

a souscrit financièrement via le Fonds régional d'investissement jeunesse (FRIJ) – Montérégie. Selon les promoteurs, l'implication technique et logistique d'organismes comme Réseau Vert et Carrefour Jeunesse Emploi est également à souligner. ▣