

# COMMUNICATION EN SITUATION DE CRISE

## Guide pratique

Mai 2015



Fédération des établissements  
d'enseignement privés

*Savoir réussir*



## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
Les trois règles d’or de la communication en situation de crise .....	5
<b>CHAPITRE 1 – Les préalables à la communication en situation de crise.....</b>	<b>7</b>
1.1 Savoir reconnaître une crise.....	7
1.2 La démarche pour préserver sa réputation.....	8
1.3 Les stratégies de communication possibles .....	9
<b>CHAPITRE 2 – Que faire lors d’une crise? .....</b>	<b>10</b>
2.1 Mobiliser la cellule de gestion de crise?.....	10
2.2 Identifier le porte-parole .....	10
2.3 Informer les membres du personnel de ce qu’ils doivent dire en attendant d’en savoir plus .....	11
2.4 Recueillir les faits.....	11
2.5 Rédiger des messages simples et clairs .....	12
2.6 Déterminez comment communiquer .....	13
<b>CHAPITRE 3 – Le porte-parole et les médias .....</b>	<b>15</b>
3.1 Doit-on parler aux médias? .....	15
3.2 Quelques conseils pour une entrevue réussie .....	16
<b>CHAPITRE 4 – Le coffre à outils.....</b>	<b>19</b>
4.1 Aide-mémoire au personnel en début d’année .....	19
4.2 Le local de gestion de crise.....	20
4.3 Les listes de contacts .....	20
4.4 Le modèle de plan de communication .....	21
4.5 Les exemples de scénarios .....	22



## INTRODUCTION

### Les trois règles d'or de la communication en situation de crise

#### Règle 1 : Soyez prêts

Comment se préparer à l'imprévisible?

- En préparant son coffre à outils de communication en situation de crise – voir le chapitre 4.
- En s'assurant que tout le personnel sait quoi faire en matière de communication lors d'une crise – voir le chapitre 4.
- En travaillant sur des scénarios possibles avec son équipe de direction — voir des exemples de scénarios au chapitre 4.
- En se positionnant comme un bon chef auprès de son personnel, des parents, des anciens et de la communauté de l'école.



**Si vous êtes prêts et vous avez une bonne crédibilité auprès de votre personnel et des parents, vos chances de réussir vos communications en situation de crise sont beaucoup plus élevées.**

Lorsqu'on connaît la personne qui est aux commandes de la situation et qu'on lui fait confiance, les communications en période de crise sont beaucoup plus faciles à gérer.

Est-ce que les parents et les élèves de l'école savent qui est le directeur général? Toute la communauté qui gravite autour de l'école doit connaître le nom et reconnaître le visage du directeur général. En situation de crise, les gens sont rassurés lorsqu'ils connaissent la personne aux commandes.

## Règle 2 : Allez chercher de l'aide

Vous traversez une situation difficile. Tout le monde se tourne vers vous pour résoudre la crise. Et en plus, vous devez communiquer. Vous avez besoin d'aide.

Les crises sont généralement caractérisées par leur imprévisibilité et le manque d'information disponible. Il est tentant de se replier et de ne pas vouloir communiquer tout de suite. Cependant, nos différents publics (personnel, élèves, parents, membres du conseil d'administration, anciens, etc.) ont besoin de sentir qu'il y a un capitaine à la barre du navire. Si vous êtes bien accompagnés, vous aurez davantage de temps à consacrer aux communications.

La section 4 indique les ressources nécessaires en période de crise. Assurez-vous d'avoir la liste à jour des numéros de téléphone et des adresses courriel pour joindre ces personnes en tout temps. Aussi, il est bon de prévoir un substitut. Si votre avocat ou votre expert en communication est en vacances au moment de la crise, qui pouvez-vous appeler?



**Lorsqu'on est outillé et qu'on a de l'aide, il est plus facile de rester calme et de poser rapidement les bons gestes.**

## Règle 3 : Prenez rapidement le contrôle des messages

Lors d'une crise, tout se joue généralement dans les 4 premières heures. Il faut rapidement prendre le contrôle des communications afin que ce soit le message officiel de l'école qui circule. Avec l'arrivée des médias sociaux, il est risqué d'attendre avant de communiquer, car cela laisse place aux rumeurs.

Que s'est-il vraiment passé? La version des faits de l'organisation doit s'imposer comme la version officielle. Soyez factuel, mais choisissez bien vos mots. Est-ce une crise, un accident ou un incident? Les mots que vous choisissez influencent la perception.



**Dans le cas d'un événement majeur, il faut prendre rapidement le contrôle de la communication pour se positionner comme l'interlocuteur principal pour tout ce qui concerne l'établissement.**

## CHAPITRE 1 LES PRÉALABLES À LA COMMUNICATION EN SITUATION DE CRISE

### 1.1. Savoir reconnaître une crise

Est-ce vraiment une crise? Sous-estimer l'impact d'un évènement malheureux peut avoir des répercussions importantes sur votre organisation. Réagir trop fort à un évènement qui n'est pas une crise majeure aussi.



**Il faut savoir reconnaître une crise et être capable de la définir clairement.**

#### Distinction entre une urgence et une crise

- Une urgence est une situation anormale.
- Une crise est plus qu'un évènement perturbateur. Elle porte atteinte aux valeurs et à l'intégrité de l'organisation.
- Il est important de bien identifier s'il s'agit d'une crise. Réagir trop fort à une situation anormale peut provoquer une crise là où il n'y en avait pas.

#### Les niveaux d'alerte

##### *Niveau 1 : crise avortée*

Même si la crise n'a pas lieu, des communications peuvent être nécessaires, notamment auprès du personnel, des élèves et des parents, pour éviter que des rumeurs circulent.

##### *Niveau 2 : risque d'impact potentiel*

Les communications peuvent servir à éviter ou à limiter les impacts. La rapidité à communiquer peut avoir une grande influence sur les impacts de la crise.

##### *Niveau 3 : incident grave avec impact avéré*

Les communications sont essentielles pour préserver les valeurs et l'intégrité de l'organisation.

#### La rumeur

- La rumeur est une nouvelle qui se répand sans qu'il y ait une source crédible.
- Avec les médias sociaux, les rumeurs se répandent plus vite et plus loin que jamais.
- La meilleure façon de nourrir la rumeur : le silence.
- Le remède le plus efficace contre la rumeur : une communication officielle rapide et crédible de l'organisation par un porte-parole reconnu.

## 1.2. La démarche pour préserver sa réputation

Se bâtir une solide réputation prend des années. Une crise mal gérée peut créer des dommages importants qui prendront des mois, parfois des années à s'estomper. Par contre, une crise bien gérée peut renforcer une réputation en démontrant l'efficacité et le sens des responsabilités de l'organisation.

La démarche suivante a été développée par des experts en communication spécialisés en gestion de crise pour préserver la réputation de l'organisation.

### Avant la crise :

- Avoir une **cellule de gestion de crise** prête à être activée.
- Avoir un **porte-parole formé** et prêt à intervenir.
- Bien connaître **ses publics cibles** et les meilleures façons **de les joindre rapidement**.

### Pendant la crise :

- Assumer **ses responsabilités** en reconnaissant le rôle de l'organisation pour régler la crise.
- Établir **les faits** de manière objective.
- Expliquer **les actions** prises à court terme.
- Présenter les grandes lignes de son **plan d'action** pour mettre fin à la crise.
- Annoncer qu'on tiendra les différents publics au courant de la situation lorsqu'on aura plus d'information.
- Tout consigner par écrit en détail au fur et à mesure du déroulement des événements. Une personne peut être affectée à cette tâche.

### Après la crise (phase de cicatrisation) :

- Faire un retour, donner des nouvelles, établir un bilan.



**Soyez proactif dans vos communications. Au fur et à mesure qu'on travaille à régler la crise, on communique ce qu'on fait et on annonce ce qu'on va faire. Après, on donne des nouvelles.**



### 1.3. Les stratégies de communication possibles

#### La communication minimale

##### Avantage

La stratégie la plus simple.

##### Inconvénient

Deviens vite intenable, surtout si la rumeur se répand et si des journalistes investiguent. Avec l'arrivée des médias sociaux, cette stratégie est souvent impossible.

#### La discrétion maîtrisée

##### Avantage

On distribue l'information appropriée à chaque public. Ainsi, on pourra choisir d'en dire plus aux membres du personnel, ainsi qu'aux élèves et aux parents directement concernés. On reste maître de sa communication. Cette stratégie peut être le premier choix lorsqu'on n'a pas encore rassemblé tous les faits.

##### Inconvénient

Cette stratégie comporte certains risques puisque l'information peut couler d'autres sources. Il faut être en mesure d'assurer l'entière collaboration de ceux qui ont reçu plus d'information.

#### La transparence

##### Avantage

Démontre la bonne foi de l'organisation et a un impact positif sur les médias. À l'ère des médias sociaux, c'est souvent la seule solution.

##### Inconvénient :

Complexe et risqué.

**Cette stratégie est parfois imposée par les circonstances. Une fois que l'information circule et qu'elle a été confirmée par une source crédible, on ne peut pas la nier ou la minimiser sans subir une perte de crédibilité importante.**



**On ne ment jamais. La vérité finit presque toujours par sortir et la perte de crédibilité représente une sérieuse menace à la réputation de l'établissement et de son porte-parole. Au fur et à mesure qu'on travaille à régler la crise, on communique ce qu'on fait et on annonce ce qu'on va faire.**

## CHAPITRE 2 QUE FAIRE LORS D'UNE CRISE?

### 2.1. Mobiliser la cellule de gestion de crise

Qui compose la cellule de gestion de crise?

- Le directeur général et/ou son substitut
- Un adjoint au directeur général (responsable des services aux élèves ou tout autre gestionnaire de confiance dans l'établissement)
- Le personnel de direction concerné dépendamment de la nature de la crise
- La personne responsable des communications dans l'école
- La personne responsable de l'informatique, du site internet et/ou des médias sociaux
- Quelques membres du c.a. (par exemple un représentant des parents ou encore un membre du c.a. dont l'expertise, peut être utile)

#### Les ressources externes

Un avocat peut être invité à collaborer, notamment pour revoir les textes des communications, pour éviter toute poursuite ou tout problème avec les assurances. Il faut être très prudent en ce qui concerne les informations communiquées et un avis juridique peut éviter bien des tracas ultérieurs.

Si la crise menace la réputation de l'école et que des médias couvrent l'évènement, il est fortement recommandé de faire appel à un consultant en communication qui détient une expertise en communication lors de gestion de crise. La Fédération peut vous fournir des noms d'experts en communication de crise.

### 2.2. Identifier le porte-parole

Le directeur général est généralement le porte-parole. Un substitut doit être identifié à l'avance au cas où le directeur général serait absent ou incapable de se libérer pour agir à titre de porte-parole. Le substitut doit être un cadre de l'organisation (par exemple le directeur des services pédagogiques ou le directeur des services aux élèves).

Si le directeur général est au centre de la crise (fraude, accident grave, etc.), le président ou un autre membre du conseil d'administration agira alors à titre de porte-parole.

### 2.3. Informer les membres du personnel de ce qu'ils doivent dire en attendant d'en savoir plus

- La réceptionniste et l'adjointe à la direction générale doivent avoir des instructions très claires sur la façon de procéder si des personnes de l'extérieur (parents, journalistes) appellent pour obtenir des informations.
- Les personnes à l'entrée (porte principale, grilles de la cour, etc.) doivent avoir des instructions très claires sur la façon de procéder si des personnes de l'extérieur (parents, journalistes, curieux) se présentent à l'entrée de l'école.
- Les enseignants, les éducateurs et tout le personnel de l'école doivent avoir des instructions très claires dans les minutes qui suivent.



**Chaque mot qui provient d'un membre du personnel est important, notamment s'il y a des poursuites ou des réclamations aux assurances. On doit fournir aux membres du personnel des messages écrits simples et leur demander de ne pas y déroger.**

### 2.4. Recueillir les faits

- Qui
- Quoi
- Où
- Quand
- Comment
- Pourquoi

Une des priorités lors d'une crise est de préciser avec le plus d'exactitude possible ce qui s'est passé. Il s'agit d'un élément essentiel pour asseoir votre crédibilité. Cependant, vous n'êtes pas obligés de tout dire.

Les principaux témoins doivent être rencontrés rapidement. Il est important d'obtenir les différents témoignages.

Est-ce que l'évènement a été enregistré ou filmé? Si oui, mettre la main tout de suite sur l'appareil.

- Il s'agit d'une source d'information importante.
- On ne veut pas que ça circule.

## 2.5. Rédiger des messages simples et clairs

- **Voici ce qui s'est passé – Énoncer les faits connus et validés (aucune spéculation). On s'en tient aux grandes lignes. Il n'est pas nécessaire d'aller dans les détails.**

Exemple de communication aux parents

*À 12 h 15, il y a eu une bagarre à la cafétéria, impliquant au moins sept élèves de 2<sup>e</sup> secondaire. Deux élèves ont été blessés. Un élève a été traité à l'infirmierie pour une blessure mineure. L'autre a été transporté en ambulance à l'hôpital, car son état nécessitait une attention médicale immédiate, sans être alarmant. Les parents de ces deux élèves ont été joints personnellement.*

- **Voici ce que nous faisons pour rétablir la situation – Présenter les principaux éléments de notre plan d'action.**

*Nous interrogeons les élèves impliqués dans la bagarre et les témoins afin de savoir exactement ce qui s'est passé. Lorsque nous aurons entendu tous les témoignages, nous serons en mesure de déterminer la cause de cet incident. L'école a fait appel à des surveillants additionnels pour encadrer les élèves de 2<sup>e</sup> secondaire à la fin des classes. Demain midi, les élèves devront manger par groupe classe et il y aura une surveillance accrue à la cafétéria.*

- **Voici comment nous allons vous informer de la suite des choses – Annoncer la prochaine communication, sans toutefois fixer des échéances rigides (par exemple : aussitôt que nous aurons plus d'information, nous enverrons un courriel à tous les parents).**

*Lorsque nous aurons terminé notre enquête, les élèves impliqués dans la bagarre seront rencontrés avec leurs parents et informés des sanctions à leur égard. Nous communiquerons à nouveau avec vous par courriel pour vous informer des mesures mises en place afin que cette situation ne se reproduise plus.*

- **Pour toute question, communiquez avec (fournissez le nom d'une personne en autorité qui aura un document questions-réponses en main).**



Les messages doivent être mis à jour au fur et à mesure du déroulement des événements.



On doit être conscient de l'impact des mots qu'on utilise. Ces mots pourraient être utilisés par la compagnie d'assurance ou lors d'éventuelles poursuites.

### Cinq règles à respecter pour la rédaction des messages :

- Écrivez des phrases courtes. On adopte un style simple et direct (sujet-verbe-complément). On évite les phrases de plus de deux lignes.
- Soyez précis (l'heure, le lieu, le nombre de personnes impliquées, etc.). Si vos informations sont peu précises, mentionnez que vous continuez votre investigation.
- Tenez-vous-en à ce que vous savez. Ne spéculez pas sur ce qui a pu se passer.
- Si certaines informations ne peuvent être divulguées, dites-le.  
*Nous ne pouvons en dire plus présentement puisque la police poursuit son enquête... parce que les parents ne sont pas avertis, etc.*

### Avant de diffuser vos messages, faites-les relire par des experts

- Faites-vous relire par un avocat.
- Faites-vous relire par un expert en communication.
- Faites-vous relire par un membre du c.a. et |ou du comité de parents.

## 2.6. Déterminez comment communiquer

Le tableau au chapitre 4 fournit un modèle d'outil pour planifier ses communications.

### Identifiez vos publics

À qui devez-vous communiquer l'information? Les publics visés et l'ordre de priorité varient selon la nature de la crise.

- Le conseil d'administration.
- Le président du syndicat ou le représentant des employés, surtout lorsqu'un employé est impliqué dans l'incident.
- L'équipe-école.
- Les élèves.
- Les parents.
- Les parents dont les enfants sont inscrits pour la prochaine année scolaire.
- Le comité de parents.
- Le conseil d'administration de la Fondation.
- Les anciens.
- Les médias (Attention : on est porté à accorder beaucoup d'attention aux médias, mais n'oubliez jamais que les premiers publics cibles pour sauvegarder la réputation de votre établissement, ce sont les employés, les élèves, les parents, les anciens et les partenaires).

## Identifiez les modes de communication

- Si possible, on utilise les modes habituels de communication pour joindre chacun des publics.
- Si possible, on communique verbalement aux membres de l'équipe-école. On leur remet aussi une copie des messages clés afin de les outiller pour répondre aux questions des élèves (rappelez-leur que tout ce qui sera dit et écrit peut être utilisé par la suite).
- Les messages peuvent être adaptés pour chacun des publics, notamment en fonction de l'âge des élèves.
- Le communiqué est affiché sur votre site Internet et votre portail.
- On ne demande pas aux élèves d'informer leurs parents. La direction s'en occupe.
- On ne compte pas sur les médias pour informer ses publics cibles.

## Évaluez la nécessité de communiquer au fur et à mesure que la situation évolue

Il est impossible de savoir d'avance combien de fois il faudra communiquer, mais il est certain qu'il faut communiquer jusqu'à ce que la crise soit terminée.

## Prenez le temps de vivre la phase de cicatrisation

Une crise laisse des séquelles dans la confiance des principaux publics à l'égard de l'école. C'est pourquoi il est nécessaire de faire le point quelques semaines ou quelques mois plus tard.

La communication joue un rôle important dans le processus de cicatrisation après une crise majeure.

- Il est important de faire un retour sur les événements avec l'équipe-école et de faire le point sur les leçons à tirer de cette crise.
- Il est important de communiquer avec les publics qui ont été informés au moment de la crise pour faire le point (ce qui est arrivé aux élèves blessés, les modifications apportées aux installations pour prévenir une répétition des événements, etc.).
- Il est souhaitable, dans certains cas, de faire un sondage ou encore des rencontres individuelles ou de groupe afin d'évaluer les séquelles, d'identifier les mécanismes à mettre en place pour clore la crise et améliorer ses stratégies de communication lors de prochaines périodes de crise.

## CHAPITRE 3 LE PORTE-PAROLE ET LES MÉDIAS

### 3.1. Doit-on parler aux médias?

Parfois, l'envoi d'un communiqué de presse aux médias suffit. Le communiqué peut être diffusé par le biais d'un fil de presse (CNW-TELBEQ) et l'envoi direct aux journalistes qui ont communiqué avec nous.

Avant de parler aux médias, il faut se préparer.

Demandez à une personne de confiance de prendre les messages des journalistes, en prenant bien soin de noter le média, le numéro de téléphone et l'adresse courriel. Prenez le temps d'écrire les messages clés et de rédiger un document questions-réponses avant de rappeler les journalistes.

Si on ne souhaite pas parler à certains journalistes, on leur envoie le message officiel par courriel.

Si les journalistes se présentent sur place, ils ne voudront pas repartir bredouilles. Dans ce cas, il est préférable qu'ils parlent au porte-parole officiel plutôt qu'à des parents, des employés ou des élèves à la sortie de l'école. Demandez à une personne de confiance d'aller les aviser que le directeur général viendra leur dire quelques mots dans les prochaines minutes et leur demander de ne pas interpeler ou filmer vos élèves qui sont des mineurs.

Lorsque vous parlez aux journalistes, il est préférable de choisir un lieu extérieur, qui n'est pas un symbole de votre école. On choisit un lieu neutre. Le porte-parole doit toujours être accompagné d'une personne de confiance pour une entrevue.

Vous avez le droit de simplement livrer le message officiel et de ne pas répondre aux questions. Il est bon, dans ce cas, de dire que vous n'avez pas terminé de recueillir tous les faits et vous n'êtes pas en mesure d'en dire plus pour le moment.

**À noter : Si les policiers sont impliqués, il est fortement recommandé de discuter avec le service de police de la démarche à suivre en matière de communication et de travailler étroitement avec les policiers.**

## 3.2. Quelques conseils pour une entrevue réussie

### AVANT L'ENTREVUE

- Faites une recherche pour mieux connaître le journaliste (par exemple en utilisant Google).
- Écrivez les messages clés et un document questions-réponses avec les questions que vous craignez le plus et les réponses à y apporter. Même si on maîtrise parfaitement son sujet, le fait d'avoir écrit des phrases avec les informations qu'on a en tête permet d'avoir les bons mots à la bouche au moment de l'entrevue.
- Pratiquez avant l'entrevue. Demandez à un expert en communication ou encore à un collègue de vous poser des questions et pratiquez-vous. Cela permet de bien travailler ses réponses et augmente la confiance.
- Négociez les termes de l'entrevue : le moment, le lieu, le contenu, etc. Gardez en tête que le journaliste et l'interviewé sont dans une relation de mutualisme : vous avez besoin l'un de l'autre. N'hésitez pas à exprimer vos souhaits et vos besoins. Vous aidez le journaliste à faire son travail, vous n'êtes pas à son service.
- Faites-vous accompagner d'une personne de confiance. Ne vous présentez jamais seul, que ce soit à votre école ou au studio de télévision.
- Assurez-vous d'être confortable. Pour la télévision, si l'on vous demande d'enlever vos lunettes à cause du reflet, mais que vous ne voyez pas bien, refuser poliment. Si vous avez la bouche sèche quand vous êtes nerveux, demander un verre d'eau. Si la chaise est trop basse, demandez à ce qu'on l'ajuste.
- Ne sous-estimez pas le stress lié à l'entrevue. Le fait d'avoir un micro devant soi, une équipe de tournage et les lumières des caméras déstabilise.

### Le document questions-réponses

- ✓ **Faites des phrases courtes : sujet, verbe, complément. Jamais plus de deux lignes par phrase.**
- ✓ **Étoffez vos réponses avec des faits ou des exemples concrets.**
- ✓ **Utilisez les statistiques avec parcimonie, mais choisissez des chiffres qui parlent. Par exemple : « Depuis 20 ans, plus de 600 élèves du Collège sont allés en Amérique du Sud. C'est la première fois qu'arrive un incident malheureux. »**



**Le porte-parole ne se présente jamais en entrevue sans être bien préparé.**



## LORS DE L'ENTREVUE

- Ne mentez jamais. La vérité finit par se savoir et votre réputation ainsi que celle de votre établissement sera compromise.
- Restez collé à vos messages. Les journalistes vont vous poser la même question de différentes façons pour vous tirer les vers du nez. N'hésitez pas à répéter en disant « comme je vous l'ai dit tout à l'heure... »
- Si l'on vous interromp : « Un instant, vous m'avez posé une question, j'aimerais y répondre. »
- Vous avez le droit de ne pas répondre à toutes les questions. Cependant, si on refuse de répondre à une question, il est recommandé de préciser pourquoi.
  - Enquête policière
  - Questions légales
  - Confidentialité
  - Renseignements personnels et opinions personnelles (*Par exemple, il est préférable de ne pas répondre à la question : pour qui allez-vous voter aux prochaines élections?*)
  - Vous n'avez pas la réponse
- Soyez en contrôle. Profitez des occasions qui vous sont données pour transmettre vos messages. Par exemple, si l'on vous pose une question hypothétique : « je n'essaierai pas de prédire l'avenir, mais ce que je peux vous dire, c'est qu'actuellement dans notre école.... »
- Profitez des chèques en blanc (question générale) que fournit votre interlocuteur.
 

**Q.** Est-ce que c'est difficile aujourd'hui d'être directeur d'école?

**R.** *C'est un défi extraordinaire de former la relève. On vit une époque formidable en éducation. Par exemple, cette année, l'intégration des nouvelles technologies nous permet de faire...*
- N'hésitez pas à reformuler les questions qui contiennent des éléments avec lesquels vous n'êtes pas d'accord.
 

**Q.** Ce doit être difficile de travailler avec une gang d'enfants gâtés?

**R.** *Nos élèves ne sont pas des enfants gâtés, ils sont simplement différents de ceux d'avant. Ils ont accès à des outils et à des occasions d'apprentissage extraordinaires qui modifient les rapports d'autorité.*

**Q.** Comment allez-vous casser la culture d'intimidation qui règne dans votre école?

**R.** *Il n'y a pas de culture d'intimidation dans notre école, il s'agit d'un incident isolé qui n'implique que quelques élèves.*
- Faites des réponses courtes et restez bien collé à votre message. Cessez de parler quand vous avez terminé de répondre. N'en rajoutez pas. N'ayez pas peur du silence : c'est la responsabilité de l'intervieweur de meubler le silence et de faire un bon spectacle, pas la vôtre.

- Ne commentez pas ce qui se passe dans d'autres écoles
  - Q.** L'école Z a vécu une situation semblable et a mis les élèves à la porte. Qu'en pensez-vous?
  - R.** *Chaque école est autonome et a ses propres règles. À notre école, les règles sont très claires...*
- Ne répondez jamais pour quelqu'un d'autre
 

Si vous ne l'avez pas entendu et que vous n'êtes pas au courant, ne commentez pas.

  - Q.** Quelqu'un m'a dit que... J'ai appris de source sûre que je ne peux dévoiler... Le DG de l'école XYZ m'a déjà dit que....
  - R.** *Je n'ai pas entendu cette information. Ce que je sais c'est que....*
  - Q.** Croyez-vous que le ministre de l'Éducation serait d'accord avec vous?
  - R.** *Il faudrait lui demander.*
- Méfiez-vous des questions hypothétiques
 

Répondez gentiment : c'est une question intéressante, mais c'est hypothétique. Vous comprendrez que je ne vais pas répondre à ça.

  - Q.** Si l'élève est reconnu coupable, allez-vous le renvoyer?
  - R.** *Nous allons recueillir tous les faits avant de prendre une décision.*
  - Q.** Si les faits démontrent qu'il est coupable, allez-vous le renvoyer?
  - R.** *Comme je vous disais, nous allons recueillir tous les faits avant de prendre une décision.*
  - Q.** Vous ne répondez pas à ma question.
  - R.** *En ce moment, je n'ai pas en main tous les éléments nécessaires pour y répondre.*
- Soyez conscient de votre non verbal : il est souvent plus important que ce que vous dites pour établir votre crédibilité
  - Restez calme.
  - Tenez-vous droit, les épaules ouvertes, le menton relevé.
  - Posez vos mains sur la table. Évitez de trop agiter les mains.
  - Évitez de vous précipiter dans une réponse.
  - Prenez le temps de respirer avant de répondre. Une ou deux secondes de silence ne tuent pas une entrevue.
  - Maîtrisez bien votre voix.



**Le porte-parole ne se présente jamais seul en entrevue. Il doit toujours se faire accompagner d'une personne en qui il a confiance et qui saura l'aider.**

## CHAPITRE 4 LE COFFRE A OUTILS

### 4.1. Aide-mémoire au personnel en début d'année

- Les membres du personnel doivent être informés de l'obligation qu'ils ont d'aviser leur supérieur et/ou le directeur général dans les plus brefs délais aussitôt qu'ils sont mis au courant de situations pouvant déboucher sur une crise. Par exemple, si un éducateur apprend qu'un élève fait circuler des images inacceptables d'un autre élève à la suite d'une rupture amoureuse, il doit immédiatement en aviser la direction.
- La réceptionniste, le concierge et toute autre personne appelée à devoir répondre à des parents ou des journalistes qui appellent ou qui se présentent en personne doivent savoir comment réagir. Il est important de fournir des consignes claires. Si un parent inquiet appelle, à qui le réfère-t-on? Si un journaliste appelle ou se présente à la sortie des classes, que doit-on faire? Les réponses à ces questions doivent être déterminées d'avance et communiquées aux personnes concernées.
- Le personnel doit être informé de ce qu'il peut dire et ne pas dire lors de crise. Le personnel doit recevoir rapidement un message (verbal ou écrit) de la direction qui donne la version officielle des faits. Il faut être bref et s'en tenir à ce qui peut être communiqué, énoncer que l'établissement met tout en œuvre pour assurer la sécurité et le bien-être de ses élèves. On peut dire que la direction procède à la collecte et à la validation des faits et que tous seront informés au fur et à mesure des développements. Le personnel doit s'en tenir à cette information et transmettre toute autre question au porte-parole désigné par l'établissement.
- La direction doit établir clairement sa position quant à l'utilisation des médias sociaux lors de situation de crise. Certaines écoles interdisent à leur personnel de commenter ce qui se passe à l'école, d'autres permettent à leur personnel de faire des commentaires qui n'engagent qu'eux-mêmes (« ce fut une journée difficile en classe, mais la venue d'une équipe de psychologues nous a beaucoup aidés », « c'est le genre de situation qu'aucun enseignant ne souhaite vivre, nous sommes de tout cœur avec la famille de la victime »). Doit-on permettre ou non au personnel de commenter lors d'une crise? Il n'y a pas de bonnes réponses à cette question, mais le personnel doit être conscient des limites légales qui lui sont imposées et de ses responsabilités s'il choisit de commenter.
- Il est bon de rappeler à ses employés l'article 2088 du Code civil du Québec concernant le devoir de loyauté.

*2088.* Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail.

Ces obligations survivent pendant un délai raisonnable après cessation du contrat, et survivent en tout temps lorsque l'information réfère à la réputation et à la vie privée d'autrui.

## 4.2. Le local de gestion de crise

L'école doit identifier un local qui peut servir de quartier général lors de gestion de crise. Ce local doit être assez loin de la réception afin de ne pas croiser en y entrant ou en sortant des journalistes, des parents ou toute autre personne qui pourrait se présenter à la réception. Si le local a des fenêtres, il doit être équipé de rideaux ou de stores qui permettent de ne pas être vus de l'extérieur.

Ce local aura les éléments suivants en permanence :

- une copie du guide de gestion de crise de l'école et du guide de gestion des communications en période de crise, avec la liste à jour des personnes-ressources et leurs coordonnées;
- un téléphone branché (si on fait des entrevues radio, il est préférable d'utiliser un téléphone traditionnel, car la qualité du son est plus fiable);
- un ordinateur et une bonne connexion Internet;
- une radio et une télévision (certains canaux ne sont pas disponibles sur Internet);
- tableau noir ou blanc ou tableau multi feuilles.

## 4.3. Les listes de contacts

La direction doit toujours avoir une liste à jour des numéros de téléphone des principales personnes avec qui communiquer lors d'une gestion de crise.

Cette liste doit être mise à jour au début de chaque année scolaire. Il est bien d'en garder une copie papier en cas de panne de courant ou de problèmes de serveur.

La liste doit contenir les numéros de téléphone (travail, maison et cellulaire) pour chacune des personnes suivantes :

- membres de la haute direction;
- président du c.a. et autre membre du c.a. à contacter si le président n'est pas accessible;
- président du comité de parents et autre membre du comité de parents à contacter si le président n'est pas accessible;
- avocat et substitut;
- expert en communication et substitut;
- président du syndicat et/ou autre représentant des employés;
- responsables de l'informatique et substitut;
- responsable du site Internet et substitut.

Seriez-vous en mesure d'envoyer un message aux parents le 2 janvier pour dire que la rentrée après Noël sera retardée compte tenu d'un dégât d'eau? De qui avez-vous besoin pour envoyer ce message? Voilà le type de questions qu'il faut se poser.



## 4.5. Les exemples de scénarios

### Situation 1

#### ***DÉGÂTS D'EAU PENDANT LES VACANCES DE NOËL***

- Mobiliser rapidement la cellule de crise.
- Appeler le responsable des communications.
- Appeler des personnes de confiance pour répondre au téléphone et aux messages courriel du personnel, des parents et des élèves.
- Préparer des messages clés pour le porte-parole et les personnes qui répondent aux messages. Ces messages résument ce qui s'est passé, ce qui est fait pour corriger la situation, ce qui est fait pour minimiser les impacts sur le bon fonctionnement de l'école.
- Enregistrer un message dans la boîte vocale de l'école qui donne les grandes lignes de ce qui se passe et poster un message sur le portail et le site.
- Envoyer rapidement un message aux parents et aux membres de la communauté pour qu'ils sachent ce qui se passe.

### Situation 2

#### ***MEMBRE DU PERSONNEL ARRÊTÉ POUR PORNOGRAPHIE JUVÉNILE***

- Mobiliser rapidement la cellule de crise.
- Appeler son responsable des communications et son avocat.
- Aviser les membres du c.a.
- Aviser le personnel.
- Prendre rapidement le leadership de la communication en envoyant un message dans l'heure qui suit.
- Si l'on est en contact avec des médias par téléphone ou sur place, on leur demande, par respect pour nos élèves et notre personnel, de ne pas les interroger.
- Travailler avec le service des communications de la police pour la planification de la communication pour la suite des choses.



