

Les communications lors de situations délicates Études de cas

Hugo Morissette, MAP, CRHA - Directeur principal, Analyse et Affaires publiques, NATIONAL

Octobre 2022

Communications lors de situations délicates

Études de cas

- Quelques rappels
- 1^{er} cas : arrestation d'un membre du personnel
- 2^e cas : blessure grave d'un élève dans la cour d'école
- 3^e cas : un parent appelle les médias pour dénoncer l'école au sujet d'un dossier d'intimidation

Quelques rappels

- Un enjeu ou une crise nous entraîne dans une situation anxiogène, stressante et souvent les erreurs commises sont dues à cause de la précipitation.
- Il y a 3 règles d'or pour réussir sa gestion d'enjeu :
 1. Se préparer
 2. Se préparer
 3. Ne jamais oublier les deux premières règles !
- Il faut se préparer quand ça va bien
 - Préparer son divorce dès le mariage...
 - Je préfère l'entraînement d'un athlète avant les olympiques

Avec les médias sociaux, on peut avoir une perception erronée de la situation :

On peut avoir l'impression que le Québec en entier parle de notre enjeu, mais en fait, ce ne sont qu'une poignée de personnes sans « followers », dans un groupe très restreint qui s'expriment. Cela peut fausser notre stratégie.

4 éléments importants

- Avoir un plan de gestion de crise ou de gestion d'enjeu prêt à être mis en œuvre.
Sans être extrêmement élaboré, on aura au moins, dans le stress de la situation, des grandes étapes à suivre, des lignes directrices qui seront très rassurantes. Par exemple, on peut identifier l'ensemble de nos publics cibles, de nos parties prenantes, faire une liste de situations qui pourraient survenir et l'inventaire des solutions, rédiger un modèle de base de déclaration de réserve, identifier notre porte-parole et les membres de notre cellule de gestion de crise.
- Bien doser nos réactions : ni trop, ni pas assez.
- Porter attention aux perceptions.
Les gens qui vous liront, regarderont, suivront, vont se demander si vous êtes en contrôle de la situation, si vous savez où vous allez. Vous devenez ou bien une cible de critiques ou bien le capitaine du bateau.
- Rester en maîtrise de ses messages.
Vous voulez que les gens viennent jouer sur votre terrain. Vous ne voulez pas vous retrouver en terrain inconnu.

Étude de cas 1

Arrestation d'un entraîneur sportif en lien avec de la pornographie juvénile

1. Questions à se poser

- Action immédiate : suspension de l'entraîneur
- Y a-t-il des victimes internes ?
- Qui est cet entraîneur ? Y a-t-il eu vérification des antécédents judiciaires ? Prise en compte de son dossier.
- Quelles sont les pistes de collaboration avec le service de police ?
- Que pouvons-nous dire aux parties prenantes ?

2. Établir la liste des parties prenantes

- Équipe-école
- Conseil d'administration
- Parents
- Élèves
- Futurs parents – futurs élèves
- Médias
- Service de police

Étude de cas 1

Arrestation d'un entraîneur sportif en lien avec de la pornographie juvénile

3. Risques potentiels

- Atteinte à la réputation de l'école
- Gestion de cas troublants à l'interne
- Détresse psychologique chez le personnel et les élèves

4. Séquence des actions

- Développement des outils
- Rencontre des intervenants clés
- Établissement de la liste des parties prenantes
- Recherche de ressources pour soutenir l'école (CLSC, organisme spécialisé, etc.)

Étude de cas 2

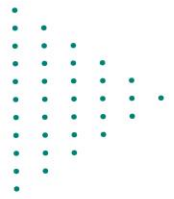
Blessure grave d'un élève dans la cour d'école

1. Questions à se poser

- Dans quel état est l'élève ?
- Aurions-nous pu éviter le drame ?
- L'école est-elle responsable ?

2. Établir la liste des parties prenantes

- Équipe-école
- Parents de l'élève
- Parents
- Élèves
- Médias
- Service de police
- Hôpital



Étude de cas 2

Blessure grave d'un élève dans la cour d'école

3. Évaluer les risques potentiels (aviser les assurances)
4. Planifier la séquence des actions
5. Développer les outils de communication
6. Aviser les intervenants clés



Étude de cas 3

Un parent appelle les médias pour dénoncer l'école au sujet d'un dossier d'intimidation

1. Questions à se poser

- Est-ce que cela s'est passé à l'école ou à l'extérieur (party de fin de semaine, médias sociaux)
- Que s'est-il passé ? Bien établir les faits et le contexte.
- Quelles sont les relations entre ces élèves ? Comprendre l'historique.

Par exemple, s'agit-il d'un geste isolé, d'une rivalité entre deux joueurs au sein d'une équipe sportive ou d'une rupture d'amitié qui a mal tournée ?

2. Établir la liste des parties prenantes

- Équipe-école
- Conseil d'administration
- Parents
- Élèves
- Médias
- Service de police s'il y a eu plainte
- Protecteur de l'élève éventuellement s'il y a une plainte

Étude de cas 3

Un parent appelle les médias pour dénoncer l'école au sujet d'un dossier d'intimidation

3. Évaluer les risques potentiels (aviser les assurances)
4. Planifier la séquence des actions
5. Développer les outils de communication
6. Aviser les intervenants clés

Les objectifs recherchés à court terme

1. Protéger l'intégrité des enfants et de leur milieu d'apprentissage
2. Protéger la réputation du Collège
3. Atténuer les impacts de la médiatisation du dossier
4. Agir avec célérité

Actions à court terme

1. Documenter le dossier

- Historique
- Actions entreprises par le Collège
- Élaboration de scénarios possibles pour gérer l'enjeu
- Évaluation de l'aspect juridique
- Rédaction d'une déclaration de réserve

2. Discuter avec les membres du personnel (et le CA lorsque pertinent)

- Expliquer la situation aux membres du personnel
- Rassurer sur la volonté du Collège de régler la situation le sérieux du traitement de l'enjeu

3. Discuter avec les parents et les élèves

- Leur exposer ce que nous savons
- Faire l'inventaire des mesures déployées par le Collège
- Offrir une ressource aux élèves et aux parents pour parler de la situation
- Si pertinent et envisageable, suggérer une démarche de médiation

4. Déployer la stratégie de relations publiques

Stratégie de relations publiques

- Identifier la ou le porte-parole
- Rédiger une déclaration de réserve
- Établir la liste des actions entamées dès la prise de connaissance de l'enjeu
- Rédiger des messages-clés pour toutes les catégories de parties prenantes tout en prenant soin de ne pas diffuser d'informations confidentielles sur des élèves, des parents ou d'autres personnes
 - Parents et élèves
 - Employés
 - Conseil d'administration
 - Médias
- Élaborer un plan d'action (voir ci-après)
- Effectuer une veille des médias sociaux et des médias traditionnels
- Rédaction d'un questions et réponses (axé sur des demandes potentielles des médias)
- Rédaction d'un communiqué de presse à utiliser au besoin.



Plan d'action détaillé

- Lien avec l'avocat, le cas échéant
- Document questions et réponses
 - Vérification des antécédents ?
 - Cas à l'école ?
 - Sécurité des enfants ?
 - Comment l'avez-vous su ?
 - Décision du Collège ?
 - Modification de la procédure d'embauche ?
 - Poursuite envisagée ?
- Message ou rencontre avec les parents
- Conférence du service de police ou d'un organisme sur le sujet pour les élèves
- Mise à la disposition de ressources professionnelles pour les élèves
- Procédure en gestion de crise, au besoin

À retenir

Une fois que la crise est terminée, il est important de :

- Faire un debriefing sur ce qui a bien été et moins été pour faire mieux advenant une autre crise.
- Gérer l'après-crise, car ce type de situation peut laisser des séquelles. Il faut s'assurer que nos employés, nos élèves et leurs parents, les membres du c.a. vont bien et que le lien de confiance est maintenu.