

Politique n° : POL-PRO-DG-COM-178	Date d'émission : 2017-10-04
Titre : La gestion de crise médiatique	Date de révision : 2025-03-11

Source : Direction générale

Responsables de l'application : Direction générale en collaboration avec tous les gestionnaires
Conseillère à la direction générale et aux communications

Destinataires : Tous les dirigeants, les gestionnaires et les personnes qui œuvrent à la Résidence Berthiaume-Du Tremblay, au Centre de jour et aux Résidences Le 1615 et Le 1625

1. Préambule

Malgré ses hauts standards de qualité, la Résidence Berthiaume-Du Tremblay pourrait éventuellement être confrontée à une crise médiatique. Peu d'événements mettent autant à l'épreuve la valeur, la réputation et la crédibilité d'une organisation qu'une crise médiatique.

En plus de faire l'objet d'une attention médiatique soutenue, l'organisation visée par une crise est jugée par les citoyens, les proches, les usagers, les employés et les instances gouvernementales en fonction de ses réactions.

Une crise médiatique bien gérée peut cependant se traduire par des retombées positives pour l'organisation. La prise en considération immédiate et adéquate des revendications du public en lien avec le sujet de la crise parvient généralement à désamorcer le problème.

Toutefois, lorsqu'elle est mal gérée, la crise peut mener à d'importantes pertes tant au niveau de la crédibilité, de la réputation et du capital de confiance dont bénéficie l'organisation.

L'ère des médias sociaux et numériques ainsi que la médiatisation négative des milieux pour aînés obligent les organisations à réagir rapidement pour faire face à l'instantanéité du média et à maîtriser les subtilités de chacun d'eux.

Ce contexte particulier a donc amené la Résidence Berthiaume-Du Tremblay à se préparer à faire face adéquatement et de façon responsable à une crise médiatique.
La présente politique fait partie du plan de communication de la Résidence.

2. Responsable de la gestion de crise médiatique et porte-parole officiel

Le directeur général est responsable de la gestion de crise médiatique et en assure la coordination. Le directeur général est le seul porte-parole officiel de l'établissement. Selon le contexte de la crise et le type d'information qui doit être transmis, il peut s'adjoindre ou désigner une autre personne pour les communications officielles, dans le respect de la présente politique.

3. Objectifs

Quand une crise médiatique survient, le temps de réaction compte. C'est dans cette optique que la politique a été élaborée afin que nos actions soient planifiées, coordonnées et qu'elles s'enclenchent rapidement dès le début d'une crise.

La présente politique vise précisément les objectifs suivants :

- Définir une situation de crise médiatique et les retombées, tant négatives que constructives, que celle-ci pourrait avoir sur l'organisation;
- Sensibiliser les dirigeants, les gestionnaires et les employés à l'importance d'une bonne préparation à une situation de crise médiatique;
- Identifier et documenter les enjeux de notre organisation qui pourraient mener à une crise médiatique afin d'évaluer notre vulnérabilité face à ceux-ci et à se préparer en conséquence;
- Déterminer et encadrer les moyens et les modalités que l'organisation met en place pour faire face à une crise médiatique;
- Déployer une stratégie de communication par la reconnaissance et la responsabilisation qui consiste à reconnaître le problème quel que soit sa provenance (interne ou externe) avant même que les médias ne s'en emparent. Pour être efficace, cette stratégie se doit d'être ferme, rapide et cohérente;
- Préserver la bonne réputation et le capital de confiance dont bénéficie l'établissement;
- Bonifier la culture de sécurité et de qualité de l'établissement.

4. La communication de crise

La communication de crise est l'un des domaines de la communication organisationnelle. Elle désigne l'ensemble des actions de communication mises en place, afin de limiter l'impact négatif d'un événement sur la réputation d'une organisation. Elle fait appel à une multitude de compétences et de savoirs qui découle de théories, mais surtout des pratiques multidisciplinaires en place dans l'organisation.

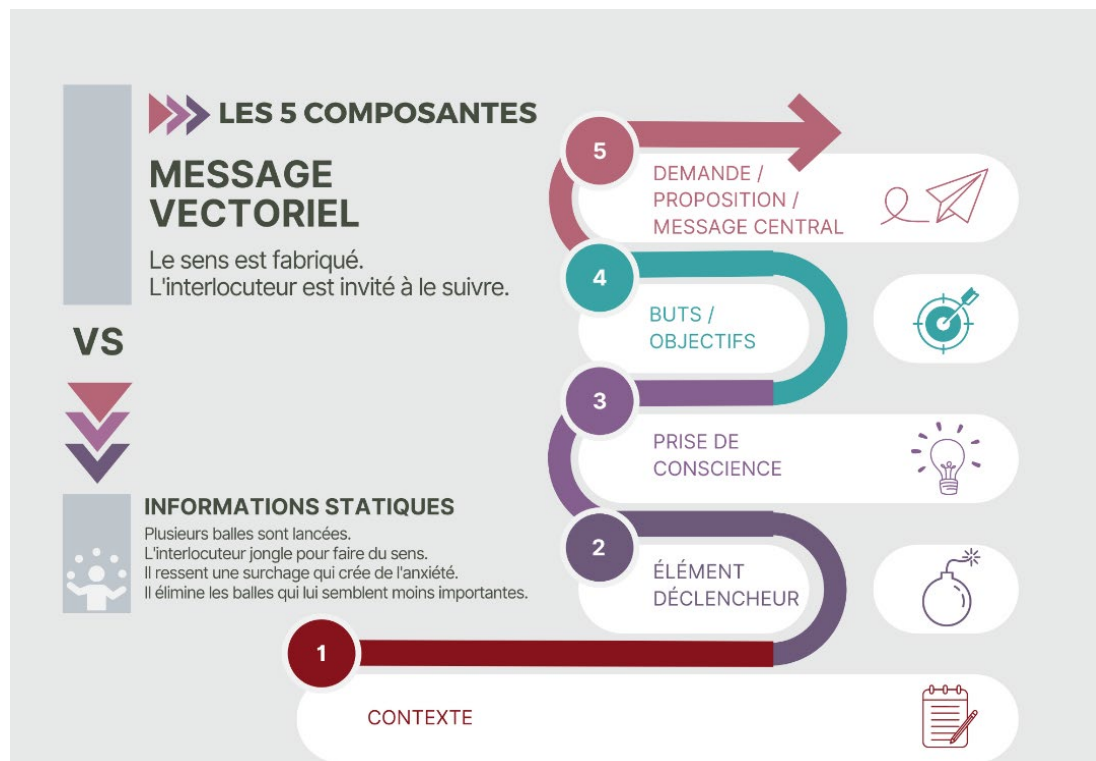
Elle requiert la connaissance des publics et parties prenantes qui gravitent autour de l'organisation et nécessite l'analyse de la situation et du contexte organisationnel afin de formaliser un axe central de communication de crise et de le décliner en messages opérationnels qui sont diffusés par les canaux de communication adaptés.

La communication de crise doit être abordée comme un processus dynamique, flexible et continu qui vise ultimement à réduire l'incertitude et l'ambiguïté des événements présents et à venir.

5. Les caractéristiques des messages organisationnels

L'importance de l'écriture des messages dans la planification et la gestion de la communication de crise ne doit pas être minimisée. Bien que la communication de crise doit demeurer flexible, quelques règles permettent de bien formuler et opérationnaliser les messages organisationnels. Tout d'abord, chaque message doit transmettre une seule idée dominante. Des sous-messages peuvent s'y greffer pour accentuer l'idée principale, mais ils ne doivent pas diluer le message central.

Il est essentiel de se rappeler qu'en situation de crise, le public est plongé dans un état émotionnel extrême. Les messages organisationnels doivent contribuer à clarifier la situation et non à la rendre plus complexe. L'illustration suivante offre un guide pour la construction d'un message efficace (message vectoriel) grâce auquel l'interlocuteur se sentira rassuré et comprendra ce qui est attendu de lui.



Source : Inspiré de Psycocom, Guillaume Dulude.

6. Définition d'une crise médiatique

Vue sous l'angle des communications, **une crise** est avant tout la perception d'une situation changeante dans laquelle les individus prennent conscience qu'ils sont en train de vivre un épisode cosmologique. Autrement dit, ils sentent soudainement et profondément que l'univers n'est plus un système rationnel et ordonné; d'où l'importance de les rassurer. Puisqu'il s'agit d'une perception, chacun peut constituer sa propre définition en utilisant le tableau ci-joint.

La crise est la perception d'un/d'une	événement	naturel	néгатif	pub	affecte	l'avenir	d'un/d'une/des/du	parties prenantes
	danger	technique	inconnu		perturbe	l'image		public
	accident	organisationnel	imprévu		met en péril	la réputation		organisation
	risque	social	inattendu		menace	l'existence		produit
	catastrophe	humain	majeur		influence	l'image		service

Source : La communication de crise à l'ère du numérique : stratégies, processus et pratiques, Ivan Ivanov, 2021.

La crise médiatique se définit par la médiatisation d'enjeux ou d'événements qui n'ont pas été efficacement maîtrisés ou réglés. Ces enjeux ou événements n'ont préalablement pas été prévus, identifiés, gérés adéquatement ou l'organisation n'y a pas affecté les ressources humaines suffisantes.

La crise médiatique peut aussi survenir d'événements tout à fait hors de contrôle de l'établissement et provenir de l'extérieur.

La crise peut arriver de façon soudaine (crise abrupte) ou survenir de façon progressive avec des signes précurseurs et des secousses préalables (crise cumulative).

Une crise se compose de plusieurs phases :

(1) Une période d'incubation précède toujours l'événement déclencheur de la crise. Lors de cette période, on peut observer des signaux avant-coureurs ou une vulnérabilité institutionnelle auxquels il faut être attentif. La vigie des risques potentiels et une veille médiatique sont mises en place durant cette période de communication de risque.

(2) Pendant la phase aiguë de la crise, le temps est compté et l'établissement doit apporter des réponses opérationnelles rapides. C'est l'étape qui marque le début de la communication de crise.

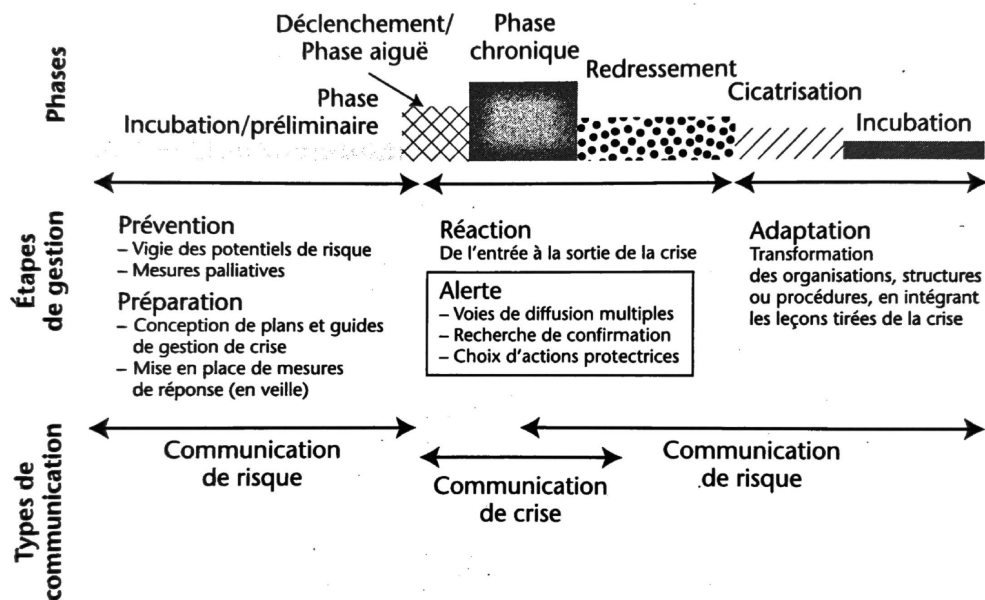
(3) La phase chronique est caractérisée par sa forte intensité et par la perte des repères connus. Elle est marquée par la recherche d'explications et le besoin omniprésent de réponses. Des actions adéquates mèneront, peu à peu, vers la sortie de la crise.

(4) La phase de redressement, représente le retour à une situation un peu plus contrôlée. Il est maintenant temps pour l'établissement de reconstruire et de reprendre le cours des activités.

(5) La phase de cicatrisation se caractérise par la réalisation des bilans qui permettent de tirer les leçons qui s'imposent pour procéder aux ajustements. C'est aussi au courant de cette phase que l'on procède à l'attribution de responsabilité et où la résilience prend tout son sens.

(6) L'incubation représente le nouvel équilibre; le nouveau normal.

Le cycle d'une crise médiatique peut être schématisé ainsi :



Source : Introduction aux relations publiques : Fondements, enjeux et pratiques, Stéphanie Yates, Presses de l'Université du Québec, Pierre Bérubé, 2018.

La crise apporte souvent des conséquences néfastes sur l'organisation tant au niveau des usagers et de leurs proches que du personnel. La crise peut durer quelques heures, quelques jours, voire quelques semaines, et malgré qu'elle soit réglée, cette crise peut laisser des traces pendant une longue période de temps.

La crise médiatique peut toutefois produire des effets bénéfiques pour l'établissement en lui fournissant une occasion de mettre en valeur la gestion responsable et les services de l'établissement.

Enfin, une crise peut comporter plusieurs dimensions. Il convient d'identifier ces dimensions et les risques associés afin d'apporter les réponses adéquates.

- Sociale : mouvement social, grève, etc.
- Financière : crise financière, baisse de la valeur des bourses, etc.
- Technique : accident, fuite radioactive, etc.
- Commerciale : fabrication défectueuse, produit non conforme aux normes, etc.
- Environnementale : marée noire, fumée toxique, etc.
- Sanitaire : pandémie, maladies contagieuses, etc.
- Réglementaire : lois limitatives, circulaires contraignantes, etc.
- Judiciaire : procès, poursuites judiciaires, etc.
- Réputationnelle : enquête éthique, voies de fait, etc.
- Économique : bulle immobilière, système bancaire fragile, etc.

Source : Communication de crise, Thierry Libaert, 2018.

7. La gestion de crise médiatique

Pour gérer adéquatement une crise médiatique, tout établissement se doit d'avoir un plan de crise bien établi et maîtrisé. Tout au long de la crise, il demeure primordial de tenir un journal des opérations. Ce journal est tenu par la conseillère à la direction générale et aux communications ou son substitut. Le formulaire « Journal des opérations » se retrouve dans la section *Gestion des interventions et centres névralgiques* sur le portail des mesures d'urgence « Rezilio ».

7.1 Présentation du plan de gestion de crise médiatique

7.1.1 L'équipe de gestion de crise médiatique

À la Résidence, la composition de l'équipe de gestion de crise médiatique est la même que l'équipe de coordination des mesures d'urgence à laquelle s'ajoute le directeur des services professionnels et la conseillère-cadre aux communications et médias numériques. Ci-joint les membres de l'équipe ainsi que leur substitut :

MEMBRE DE L'ÉQUIPE	SUBSTITUT
Directeur général (DG)	Directrice des services à la clientèle ou directrice adjointe des services à la clientèle et/ou Directrice de la qualité, de la performance, de la gestion des risques et des services techniques
Directrice des services à la clientèle (DSC)	Directrice adjointe des services à la clientèle
Directrice des ressources humaines, alimentaires et de buanderie-lingerie (DRHABL)	Adjointe à la direction des ressources humaines
Directrice des ressources financières et informationnelles (DRFI)	Acheteur ou responsable des TI selon la situation
Directrice de la qualité, de la performance, de la gestion des risques et des services techniques (DQPGRST)	Chef des installations matérielles
Directeur des services professionnels (DSP)	Médecin délégué par le DSP
Conseillère à la direction générale et aux communications	Directrice de la qualité, de la performance, de la gestion des risques et des services techniques (DQPGRST)

D'autres experts selon la nature de la crise et/ou le président du conseil d'administration peuvent s'ajouter à l'équipe de gestion de crise médiatique. De plus, le président du conseil d'administration se joint à l'équipe de gestion de crise lorsque la crise touche la gouvernance.

Le support logistique est assuré par la conseillère à la direction générale et aux communications.

Cette équipe s'assure d'obtenir tous les renseignements pertinents à la situation, d'avoir accès à l'expertise requise, de mettre en place la logistique, d'assurer les communications et d'anticiper la suite des événements, le tout pour revenir le plus rapidement possible à une situation normale.

Les membres de l'équipe ou leur substitut sont joignables 24/7/365. Leurs coordonnées sont connues au sein de l'équipe et auprès du personnel administratif à la réception de la Résidence.

7.2 Les responsabilités des membres de l'équipe

Des responsabilités sont attribuées à chaque membre de l'équipe. Ci-joint un tableau résumant certaines responsabilités.

TITRE	RESPONSABILITÉS
DG	- Est le seul porte-parole officiel sauf s'il délègue cette tâche tel que préciser dans la présente politique. - Tient informée le président du conseil d'administration. - Anticipe les situations pour voir au-delà de la crise et prévoir les différentes options d'interventions ou délègue ce rôle à la personne qui semble la mieux placée pour le faire. - Décide de faire appel à une firme externe. - Informe le comité des usagers. - Prend les décisions finales. - Anime les réunions. - Joue un rôle d'expert si la crise touche son secteur. - S'assure de l'émission de toutes les formes de communication, en valide le contenu et en autorise la diffusion.
Conseillère à la direction générale et aux communications	- Coordonne les communications interne/externe et la fréquence des réunions d'équipe. - A en sa possession le téléphone d'urgence. - Conseille le directeur général sur l'approche, l'attitude et la façon de livrer le message en s'adaptant au public ciblé. - Accompagne le porte-parole officiel lors de sa présence auprès des médias. - Établit la fréquence et le lieu de transmission des messages (point de presse, plateforme, etc.). - Rédige et prépare toutes formes de communiqués et les fait approuver par le directeur général avant diffusion. - Rédige et fait les publications Facebook, répond aux commentaires sur les réseaux sociaux après validation du contenu avec le directeur général. - Collige les informations au journal des opérations. - Assure la veille médiatique et informe le directeur général. - Planifie la logistique des salles de réunion, de presse, de repos et voit à l'approvisionnement en eau, nourriture, etc. - Collabore à la révision et à la diffusion des différents communiqués. - Convoque les réunions d'équipe.

TITRE	RESPONSABILITÉS
DSC	- Assure les suivis pour les secteurs sous sa responsabilité. - Voit à réajuster au besoin les soins et les services offerts aux résidents. - Joue un rôle d'expert si la crise touche son secteur.
DRHABL	- Assure les suivis pour les secteurs sous sa responsabilité. - Coordonne les suivis à faire auprès du personnel (temps supplémentaire, détresse psychologique, etc.). - Joue un rôle d'expert si la crise touche son secteur.
DRFI	- Assure les suivis pour les secteurs sous sa responsabilité. - Joue un rôle d'expert si la crise touche son secteur.
DQPGRST	- Assure les suivis pour les secteurs sous sa responsabilité. - Joue un rôle d'expert si la crise touche son secteur.
DSP	- Assure les suivis avec l'équipe médicale et de la pharmacie - Joue un rôle d'expert si la crise touche son secteur
Président du CA	- Supporte l'établissement et le directeur général dans la démarche - Parle aux médias si la situation le requiert - Fait état de situation aux membres du conseil d'administration de la Fondation et de la Résidence - Joue un rôle d'expert si la crise touche son secteur
Expert	- Participe aux réunions selon la nature de la crise - Parle aux médias si la situation requiert son intervention en lien avec son expertise
Personnel administratif à la réception	- Filtre les appels adressés à le directeur général en se référant au guide pour la réponse téléphonique retrouvé en annexe 1 - Transmet les demandes d'accès au porte-parole officiel de l'établissement à la conseillère-cadre aux communications et médias numériques.
Membre du personnel	- Prend connaissance de l'annexe 7 et la respecte. - S'abstient de commenter la situation dans les médias. - Dirige les demandes de médias à la conseillère à la direction générale et aux communications En aucun cas, ne s'adresse aux médias au nom de la Résidence Berthiaume-Du Tremblay.

8. Les 4 étapes de la gestion de crise

Les quatre étapes majeures en gestion de crise sont :

- **Prévenir et préparer**
- **Réagir**
- **Rassurer**
- **Redresser et relancer**

8.1 Prévenir et préparer

La clé du succès pour gérer une situation de crise est de s'y préparer avant qu'elle ne survienne. La planification de la communication de crise est donc une étape indispensable pour bâtir une communication proactive, capable d'affronter les situations les plus inattendues. En tant que processus bidirectionnel, la communication de crise doit impérativement débiter par l'analyse de l'environnement organisationnel interne et externe.

8.1.1 Inventaire des enjeux

L'inventaire initial des enjeux de l'établissement a été réalisé proactivement lors d'une activité en intelligence collective regroupant l'ensemble des gestionnaires de l'établissement.

Lors de cette rencontre, les gestionnaires ont travaillé en équipe pour répertorier les enjeux potentiels pouvant mener à une crise médiatique, que ceux-ci soient au niveau administratif, clinique ou technique.

Cette collecte d'information a permis d'élaborer un tableau sommaire des enjeux. Ce dernier se retrouve à l'annexe 2 de la présente politique.

Cet inventaire des enjeux est révisé par les membres du comité de direction en avril de chaque année ou au besoin. Il est ensuite joint au plan de sécurité.

8.1.2 Catégorisation des enjeux identifiés

Les membres du comité de direction déterminent le niveau de criticité des enjeux (indice de criticité ou IC) ainsi que la gravité, la fréquence et la détectabilité de ces derniers, en collaboration avec les gestionnaires de leurs secteurs. Lorsque de nouveaux enjeux sont identifiés, cet exercice est refait en avril de chaque année lors de la mise à jour du plan de sécurité puisque la méthode de catégorisation des enjeux utilisée est la même.

La procédure de catégorisation des enjeux se retrouve dans la fiche synthèse « Enjeux médiatiques », retrouvée en annexe 3.

Les enjeux dont l'indice de criticité est catégorisé « prioritaire à traiter » font l'objet d'un suivi au plan de sécurité de l'établissement.

8.1.3 Élaboration d'une fiche synthèse

Une fois l'inventaire et la catégorisation des enjeux complétés, une fiche synthèse pour chaque enjeu est élaborée. Un modèle de fiche se retrouve à l'annexe 3.

Ces fiches permettront à l'équipe de gestion de crise, le cas échéant, d'obtenir rapidement les informations requises pour préparer leurs interventions afin de répondre adéquatement en cas de crise médiatique.

L'ensemble des fiches se retrouve dans la section Plan de communication sur le portail des mesures d'urgence « Rezilio » afin d'être accessible rapidement lors d'une crise médiatique. Elles sont également déposées au commun informatique dans le dossier dédié aux politiques et procédures relatives aux communications.

8.1.4 Veille médiatique

Afin de prévenir une crise potentielle, la Résidence effectue quotidiennement une veille médiatique. Pour y arriver, la Résidence consulte le rapport de veille médiatique effectuée quotidiennement par l'association des établissements privés conventionnés (AEPC) et envoyé à notre établissement. Cet outil regroupe les faits saillants touchant le réseau de la santé, les CHSLD, les résidences privées pour aînés, les aînés, etc.

Le directeur général achemine quotidiennement la veille médiatique de l'AEPC aux membres de l'équipe de gestion de crise médiatique. Ceux-ci en prennent connaissance et assurent la vigie et/ou le suivi selon leurs secteurs d'activités.

La Résidence utilise également l'outil de surveillance Google Alertes qui envoie un courriel à la conseillère à la direction générale et aux communications chaque fois que du contenu correspondant aux mots-clés prédéfinis et susceptible de concerner la Résidence est publié sur Internet. Lorsqu'un gestionnaire est préoccupé par une situation relevant de son secteur, il en avise la conseillère à la direction générale et aux communications qui jugera de la pertinence de bonifier la veille médiatique préalablement programmée.

Ce mode de fonctionnement proactif permet de demeurer à l'affût des enjeux et des crises potentielles.

8.1.5 Exercice de simulation d'une crise médiatique

La Résidence s'assure qu'une formation et un exercice de simulation soient faits annuellement à l'aide d'une ressource externe, dans le but de préparer l'équipe de gestion de crise à faire face à toute éventualité. Cet exercice est inclus au plan de formation des mesures d'urgence de l'établissement.

8.2 Réagir

Voici les actions à mettre en place :

- Réunir l'équipe mandatée pour gérer la crise;
- Définir l'enjeu, rassembler et colliger tous les renseignements disponibles. Amasser un maximum d'informations telles que :
 - Le problème;
 - Les personnes concernées;
 - Les lieux;
 - Les circonstances;
 - Les personnes contactées.

L'équipe se réfère aux fiches synthèses pour faciliter cette étape.

- Déterminer qui est le meilleur porte-parole dans la situation;
- Clarifier le niveau de responsabilité de l'établissement;
- Définir les objectifs de communication dans le respect du plan de communication en vigueur dans l'établissement et en tenant compte des orientations stratégiques de la Résidence :
 - Convaincre – faire adhérer;
 - Informer – susciter de l'intérêt, sensibiliser, impliquer, faire connaître, accompagner, encourager la cohésion et consolider;
 - Fidéliser – informer, soutenir et reconnaître;
 - Sonder – consulter et apprendre;
 - Mobiliser – inspirer, informer et susciter de l'engagement;
 - S'impliquer – rayonner.
- Convenir d'une stratégie de réponses à la crise. Il existe plusieurs stratégies regroupées selon quatre grandes catégories :
 - Le refus;
 - Le silence;
 - La reconnaissance;
 - La distanciation.

Au cours de la gestion d'une même crise, plusieurs stratégies doivent être combinées à des étapes différentes afin de couvrir tous les angles.

- Définir un argumentaire pour préciser les actions qui sont en cours et celles qui seront mises de l'avant à court et moyen terme. Cet argumentaire est adapté à chaque public cible (médias, partenaires majeurs, usagers et leurs proches, employés, bénévoles, conseil d'administration, ministère de la Santé et des Services sociaux, etc.);
- Évaluer les conséquences des décisions prises et analyser la façon dont la crise pourrait évoluer;

- Définir la logistique afin de bien maîtriser la situation :
 - Qui est présent dans l'établissement?
 - Où se tiendront les réunions d'équipe?
 - Où les médias seront-ils rencontrés?
 - Est-ce que les services d'un professionnel ou d'un expert sont requis?
 - Etc.
- Aviser certaines personnes selon la nature de la crise, dont :
 - Les usagers et leurs proches;
 - Les employés;
 - Les membres du conseil d'administration;
 - L'association des établissements privés conventionnés;
 - Le ministère de la Santé et des Services sociaux;
 - Les partenaires (académiques, politiques, communautaires ou d'affaires, etc.);
 - Les fournisseurs;
 - Etc.
- Évaluer le moment approprié pour contacter les médias afin de maintenir le contrôle sur l'information qui sera transmise au public. L'opinion publique joue un rôle central dans l'évolution d'une crise. La conseillère à la direction générale et aux communications tient à jour une liste de médias comprenant les médias traditionnels et les réseaux sociaux. Cette liste se retrouve à l'annexe 4. Elle peut également se référer au répertoire des médias locaux et nationaux disponible dans la section Plan de communication sur le portail des mesures d'urgence « Rezilio ».
- Répondre rapidement et de manière professionnelle aux demandes des médias, et ce, même si nous n'avons rien à mentionner pour le moment. Cela permet de montrer que la situation est sous contrôle. Si les informations manquent, inviter les médias à revenir ultérieurement en fixant un moment de retour.
- Remplir, préalablement à toute demande des médias, le formulaire de requête des médias qui permet de circonscrire l'entrevue et de se préparer efficacement. Ce formulaire se retrouve à l'annexe 5.
- Reprendre les activités « normales ».

8.3 **Rassurer**

Il s'agit ici de rétablir le lien de confiance avec les publics cibles et laisser savoir que la situation est en train de se régler ou a été réglée. Cette étape est réalisée en continu tout au long de la crise. Il est essentiel de maintenir un lien avec le public et les parties prenantes même s'il n'y a pas de nouveaux éléments à diffuser.

Il est fréquent en situation de crise de communiquer pour dire des choses déjà connues ou bien pour les redire sous une nouvelle lumière. Ainsi, des interventions fréquentes et des informations actualisées auront l'effet d'apaiser le sentiment d'incertitude du public, permettront de le rassurer et de renforcer sa confiance envers l'organisation.

8.4 Redresser et relancer

Une fois la situation stabilisée, il faut reprendre nos activités et informer les gens. L'objectif ultime pour reconstruire la crédibilité de l'organisation est de démontrer sa transformation réelle et prouver que les déclarations faites en période de crise n'étaient pas que des promesses de changement.

Voici quelques étapes à suivre :

- Annoncer le retour à la normale et remercier les collaborateurs;
- Dresser un bilan et adapter le plan de gestion de crise et les dispositifs de prévention et de veille en y intégrant les nouveaux aperçus et mots clés détectés durant la crise;
- Apporter les corrections nécessaires et annoncer des mesures concrètes pour résoudre la crise de manière durable ce qui constituent des éléments clés dans la stratégie de reconnaissance et de responsabilisation;
- Recréer du contenu positif et communiquer sur des réponses réelles à la crise pour attirer l'attention sur des actions tangibles (ex. : amélioration des services, formation des employés, innovations envisagées, etc.) et ainsi éviter la résurgence;
- Informer le personnel sur la stratégie mise en œuvre pour enrayer les conséquences de la crise sur l'établissement;
- Valoriser les comportements positifs des membres de l'organisation face à l'adversité.

9. Présentation devant les médias

9.1 Médias traditionnels (télévision, journaux, radio, conférence de presse)

Il est important que tous les dirigeants, gestionnaires et employés dirigent les demandes des médias à la conseillère à la direction générale et aux communications. Un guide de référence pour la réponse téléphonique se trouve à l'annexe 1. **Aucune autre personne que celle mentionnée au guide de référence n'est autorisée à commenter la situation en cours.**

Les employés sont tenus de respecter leur obligation de loyauté envers l'employeur. **Le défaut de respecter la procédure prévue à la présente politique entraînera des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.**

La conseillère à la direction générale et aux communications doit s'assurer que les informations qui seront transmises aux médias soient vérifiées par le directeur général et qu'elles soient exactes et les plus précises possible afin de ne laisser aucune place à l'interprétation.

Lorsque le porte-parole officiel doit s'adresser aux médias, il doit demeurer en contrôle du message à transmettre. Il peut se référer à certaines phrases type dont :

- « Nous sommes désolés des conséquences que cette situation entraîne sur les gens touchés (usagers, proches, employés, populations, etc.) »;

- « Nous collaborons étroitement avec les autorités en place »;
- « Nous allons prendre toutes les mesures nécessaires pour éviter qu'une telle situation se reproduise »;
- « Nous assumons notre part de responsabilité liée à cet incident »;
- Etc.

Les médias s'intéressent particulièrement aux cinq points suivants, soit :

- La nature de l'incident;
- Les victimes impliquées;
- L'agent déclencheur;
- Le personnel;
- Les dirigeants.

Le porte-parole officiel ne se présente jamais seul devant les journalistes. Il est habituellement accompagné par la conseillère à la direction générale et aux communications qui pourra réagir en temps opportun, par exemple, en mettant fin à l'entretien. Le porte-parole officiel peut choisir d'être également accompagné d'un expert, selon la nature de la crise (spécialiste, policier, pompier, etc.). La conseillère à la direction générale et aux communications réfère à l'aide-mémoire qui se retrouve à l'annexe 6 pour s'assurer que le porte-parole officiel dégage une image professionnelle et soignée avant de s'adresser aux médias.

9.2 Médias sociaux et numériques

À l'ère des médias sociaux et numériques, il n'est pas rare que les organisations fassent le choix d'utiliser uniquement ces canaux pour gérer la phase aiguë d'une crise. Ce choix peut se justifier par l'instantanéité, l'étendue et la simplicité d'utilisation de ces canaux en comparaison au processus plus complexe et chronophage des médias traditionnels.

Peu importe la plateforme choisie (Facebook, X (anciennement Twitter), YouTube, Instagram, blogues, courriels, etc.), la présentation du message est essentiellement la même que pour les médias traditionnels (journaux, radio et télé). Les messages concis et précis doivent également être autorisés par l'équipe de gestion de crise et approuvés par le directeur général avant d'être publiés.

La rapidité de transmission des messages sur les médias sociaux et numériques est fulgurante par rapport aux médias traditionnels. Il est important d'en être conscient. **Encore une fois, l'obligation de loyauté doit être respectée sur les réseaux sociaux et le défaut de respecter cette obligation entraînera des mesures disciplinaires, pouvant aller jusqu'au congédiement.**

Une crise sur les médias sociaux et numériques demeure une crise. Il faut analyser la provenance, surveiller et maîtriser les conversations pour conserver un équilibre. En situation de communication de crise, la conseillère à la direction générale et aux communications

privilégie l'appel au calme. Elle s'appuie sur les principes de réciprocité en reconnaissant l'engagement de ses parties prenantes pour favoriser la coopération et la recherche de solution au problème qui se pose. Elle répond aux questions, dialogue et interagit avec les internautes.

Il est important de garder en tête qu'être transparent sur les médias sociaux et numériques ne consiste pas uniquement à partager beaucoup d'informations, mais à le faire de manière régulière, proactive et collaborative.

10. Références

Fiche de lecture « Plan de gestion de crise : Organiser, gérer et communiquer en situation de crise », Observatoire des médias sociaux en relations publiques, www.omsrp.com.ulaval.ca.

Formation « Communication de crise », Bruno Guglielminetti, 2016.

Formation « Préparation et gestion de crise » Bruno Guglielminetti, 2017.

Gestion de crise et enjeux, www.national.ca.

Guide d'évaluation et hiérarchisation du risque, Prévoir, Résidence Berthiaume-Du Tremblay.

Guide pour la réponse téléphonique en cas de crise, AEPC, septembre 2017.

Guide des bonnes pratiques en gestion de crise sur le web et les médias sociaux, Digimind, 2019.

Plan de communication 2022, Résidence Berthiaume-Du Tremblay.

Plan de mesures d'urgence annuel, Résidence Berthiaume-Du Tremblay.

Plan de sécurité annuel, Résidence Berthiaume-Du Tremblay.

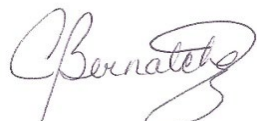
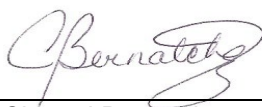
La communication de crise à l'ère des médias socionumériques, Xavier Manga, Presses de l'Université du Québec, 2018.

Introduction aux relations publiques: Fondements, enjeux et pratiques, Stéphanie Yates, Presses de l'Université du Québec, 2018.

La communication de crise à l'ère du numérique : stratégies, processus et pratiques, Ivan Ivanov, Presses de l'Université du Québec, 2021.

Psycom, Guillaume Dulude.

La communication de crise. Thierry Libaert, 2018.

Signé le	<u>11 mars 2025</u> Date	par	 Chantal Bernatchez Directrice générale
Adopté par le conseil d'administration le	<u>7 avril 2025</u> Date	par	 Chantal Bernatchez Directrice générale et secrétaire du conseil d'administration
Résolution CA.25.28			

Bien utiliser le *Guide pour la réponse téléphonique*

Le *Guide pour la réponse téléphonique* a été créé dans le but de normaliser la prise d'appel dans le cadre de situations délicates ou de crise en établissement privé conventionné afin d'éviter que la direction générale soit submergée d'appels de journalistes sans y être bien préparée.

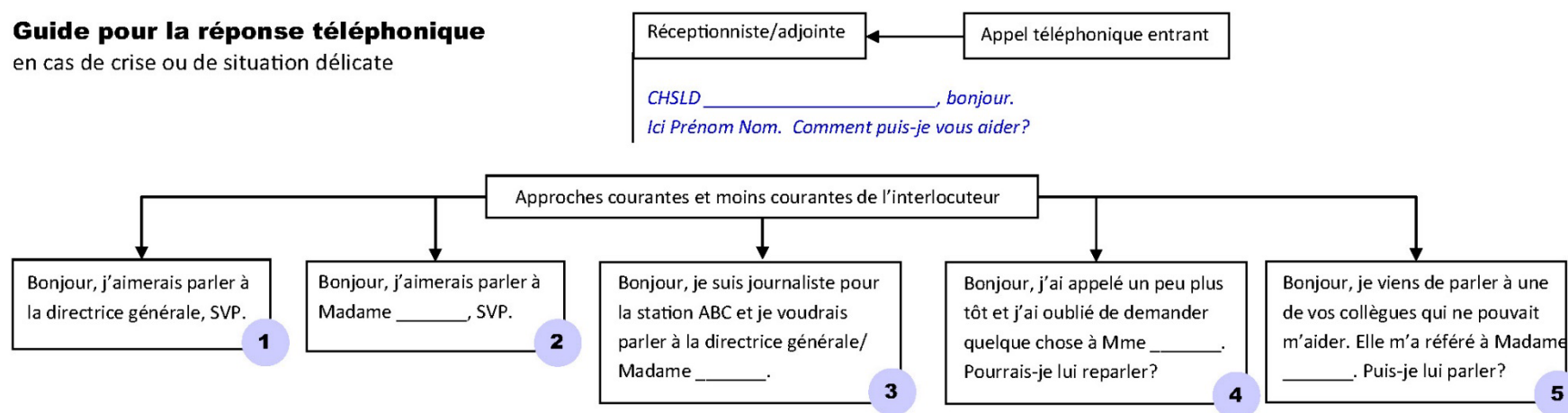
Le but n'est pas d'éviter les journalistes, ce qui serait une très mauvaise idée, mais bien de s'assurer que la direction générale a le temps de recueillir toutes les informations nécessaires à des commentaires pertinents et informés.

Voici quelques étapes pour maximiser l'efficacité de ce guide.

- 1 ➞ Mettre en place le *Guide pour la réponse téléphonique* AVANT qu'une situation délicate dégénère. En fait, il peut être utilisé au quotidien pour s'assurer d'une cohérence dans la prise d'appel et la redirection de ceux-ci.
- 2 ➞ S'assurer que toutes les personnes ayant un numéro de poste soient informées des suggestions du *Guide*. Bien qu'elles ne reçoivent habituellement pas d'appels de journalistes, ces personnes pourraient être contactées bien malgré elles. En effet, des journalistes audacieux qui veulent rejoindre la direction peuvent composer un numéro de poste au hasard et demander à parler à la direction générale. Le réflexe de la majorité des gens est de vouloir rendre service et de transférer l'appel au poste de la direction générale.

➞ **NOTE :** Si la personne au bout du fil demande à parler à la direction générale, il faut transférer l'appel au poste de son adjointe et non directement à son poste. On dit à l'interlocuteur « *Je ne sais pas si la directrice/le directeur est à son bureau en ce moment, je vous mets en communication avec son adjointe. Bonne journée.* »
- 3 ➞ Il est important que tous soient conscients que c'est le travail collectif de l'équipe qui permettra à la direction générale de répondre intelligemment aux questions des journalistes et qu'un simple transfert au mauvais moment peut compromettre la meilleure des réponses.
- 4 ➞ Quand l'adjointe/assistante répond au téléphone, elle doit savoir quand la direction générale compte rappeler le journaliste. Il est important que le retour d'appel soit fait au moment désigné afin de démontrer à celui-ci que son appel a été pris au sérieux et que l'établissement n'essaie pas d'esquiver ses questions.

Guide pour la réponse téléphonique en cas de crise ou de situation délicate



IMPORTANT

Dans un contexte de situation délicate ou de crise, il est essentiel de gérer l'accès au porte-parole de l'établissement. Il faut donc effectuer un «barrage» qui soit à la fois professionnel, courtois mais ferme. On utilisera un des barrages suivants en n'oubliant pas de varier le message pour éviter de donner à l'interlocuteur l'impression qu'il a «frappé un mur». Dans le cas où l'interlocuteur est connu de la direction générale, les consignes peuvent être différentes.

Barrages suggérés

GÉNÉRAL

Peut s'utiliser dans presque toutes les situations

Madame _____ est déjà au téléphone. Puis-je lui laisser un message de votre part?

Madame _____ est en réunion. Désirez-vous qu'elle vous rappelle?

Madame _____ n'est pas dans son bureau. Désirez-vous lui laisser un message?

Madame _____ est à l'extérieur. Voulez-vous lui laisser un message?

Madame _____ est sur les étages. Puis-je lui laisser un message?

Madame _____ n'est pas disponible en ce moment. Voulez-vous laisser un message?

SPÉCIFIQUES

Pour les approches 3, 4 et 5

3—Il est important d'assurer au journaliste que le suivi sera fait rapidement. Il ne doit pas avoir l'impression qu'on veut l'éviter. On pourrait dire : *Madame _____ n'est pas disponible en ce moment. Laissez-moi vos coordonnées et le sujet dont vous voulez lui parler et elle vous rappellera entre x heure et x heure.*

4 et 5 sont généralement des tactiques pour éviter le «barrage» et parler directement à la directrice générale. Ne vous laissez pas prendre! Il se peut cependant que ce soit légitime. Restez toujours professionnelle, courtoise mais ferme.

5 - Il arrive cependant que des journalistes signalent un autre poste où on ne filtre pas les appels pour se faire transférer directement à la direction générale. Il faut que ces appels vous soient transférés pour que les barrages mis en place soient efficaces.

Tableau sommaire des enjeux

Accident chez un usager lors d'une sortie extérieure / panne d'autobus	1
Acte répréhensible	2
Plainte suite à un refus d'accès à l'aide médicale à mourir	3
Dénonciation de la qualité de l'alimentation servie	4
Altercation entre résidents / errance intrusive	5
Gestion inadéquate ou avec délais d'une chute d'un résident	6
Décès suspect d'un employé ou suicide dans l'établissement	7
Eclosion ou maladie infectieuse dans l'établissement	8
Etouffement chez un usager	9
Fenêtre ou débris tombé du bâtiment	10
Fraude financière	11
Hygiène buccale déficiente	12
Intoxication alimentaire	13
Intrusion et vol	14
Maltraitance d'un usager	15
Meurtre par compassion	16
Noyade d'un usager	17
Poursuite juridique	18
Utilisation inadéquate des produits d'incontinence	19
Salubrité inadéquate	20
Suicide d'un usager	21
Pénurie de main-d'œuvre	22
Canicule	23
Pandémie	24
Panne informatique	25
Panne de téléphonie	26
Fugue, disparition d'un aîné	27
Intrusion de vermine	28
Gestion du stationnement	29

FICHE SYNTHÈSE | ENJEUX MÉDIATIQUES

Enjeu identifié [ic]

Description

Personnes touchées par l'enjeu :

- ☐ Usager
 ☐ Famille
 ☐ Employé
 ☐ Stagiaire
 ☐ Bénévole
☐ Contractuel
 ☐ Visiteur
 ☐ Fournisseur
 ☐ Gestionnaire
 ☐ Dirigeant

Catégorisation de l'enjeu

Évaluer l'indice de gravité en tenant compte des impacts potentiels de l'enjeu sur l'établissement, les usagers et les membres du personnel, et ce tant sur la continuité et la qualité des soins et services, la réputation, l'accessibilité, etc. Encercler l'indice approprié.

DÉTERMINATION DE L'INDICE DE GRAVITÉ POUR L'ÉTABLISSEMENT ET LES USAGERS

Indice	Gravité	Exemple
1	Aucune	
2	Effet sans gravité	
3	Effet modérément grave	
4	Effet grave	
5	Effet très grave	

Évaluer l'indice de fréquence en tenant compte des événements déjà survenus ainsi que ceux appréhendés. Encercler l'indice approprié.

DÉTERMINATION DE L'INDICE DE FRÉQUENCE DE RÉALISATION DE L'ENJEU

Indice	Fréquence
1	Rare ou ne s'est jamais produit encore.
2	Annuel ou quelques fois par an.
3	Mensuel ou quelques fois par mois.
4	Hebdomadaire ou quelques fois par semaine.
5	Quotidien.

Suite

Évaluer la probabilité de détecter une défaillance ou l'effet d'une défaillance AVANT qu'elle ne se produise. Le niveau de maîtrise de l'enjeu est primordial pour prévenir une crise avant qu'elle ne survienne. Encercler l'indice approprié.

DÉTERMINATION DE L'INDICE DE GRAVITÉ POUR L'ÉTABLISSEMENT ET LES USAGERS

Indice	DéTECTABILITÉ	Échelle du niveau de maîtrise de l'enjeu
1	Toujours	Évaluation réalisée, amélioration continue, réalisation d'audits, politiques et procédures appliquées, formations, etc.
2	Probable	Politiques et procédures en place, formations en place, mais non évaluée.
3	Improbable	Réflexion sur l'enjeu amorcée, mais pas de politiques et procédures en place ni de formation sur le sujet.
4	Jamais	Enjeu non identifié jusqu'à maintenant.

L'indice de criticité (IC) est ensuite calculé en multipliant l'indice de gravité par l'indice de fréquence et par l'indice de détectabilité ce qui nous indique le niveau d'action à poser.

IC = Indice Gravité x Indice Fréquence x Indice Détectabilité

La détermination du niveau d'action permet de prioriser les actions à poser pour limiter les impacts. Lorsqu'un enjeu est catégorisé « à surveiller », « à traiter » ou « prioritaire à traiter » ce dernier est ajouté au plan d'action de la direction concernée afin d'éradiquer l'enjeu ou à le rendre acceptable, c'est-à-dire « sous contrôle ». Encercler l'indice approprié.

DÉTERMINATION DU NIVEAU D'ACTION DE L'ENJEU

Indice de criticité (IC)	Niveau d'action
1 à 10	Enjeu sous contrôle : Aucune action particulière à envisager, mais vérifier régulièrement qu'il se maintient à ce niveau.
11 à 25	Enjeu à surveiller : Devra faire l'objet d'un suivi pour vérifier qu'il ne rentre pas dans la zone de risque à traiter.
26 à 50	Enjeu à traiter : Devra faire l'objet d'un suivi rigoureux à court terme.
51 à 100	Enjeu prioritaire à traiter : Devra faire l'objet d'un suivi rigoureux et immédiat.

Enjeu identifié [IC]

Suite

PRÉPARATION DE L'ARGUMENTAIRE

Énumérer les éléments en place à la Résidence pour contrer cet enjeu

Élément :

Où trouver cette information :

Enjeu identifié [IC]

Suite

QUELLES SONT LES CONTRAINTES INTERNES ET EXTERNES POUVANT AVOIR UN IMPACT SUR CET ENJEU ?

IDENTIFIER DES PISTES DE RÉPONSES CLÉS ?

Liste des médias traditionnels et réseaux sociaux

MÉDIAS TRADITIONNELS		
Le Journal de Montréal	http://www.journaldemontreal.com/ https://www.facebook.com/jdemontreal/ jdm-scoop@quebecormedia.com	514 521-4545
24H Montréal	http://www.journaldemontreal.com/24heures https://www.facebook.com/24hMontreal/	514 380-1089
L'Actualité	http://lactualite.com/ https://www.facebook.com/lactualite/ redaction@lactualite.com	514 843-2564
Le Devoir	http://www.ledevoir.com/ https://www.facebook.com/ledevoir/ redaction@ledevoir.com	514 985-3363
La Presse	http://www.lapresse.ca/ https://www.facebook.com/LaPresseFB/ redaction@lapresse.ca	514 285-7000
MÉDIAS VISUELS		
TVA	http://www.tvnouvelles.ca/ https://www.facebook.com/TVANouvelles	514 598-2869
RadioCanada	http://ici.radio-canada.ca/sante/ https://www.facebook.com/RadioCanada/	514 597-6000
VTélé (Noovo)	https://noovo.ca/emissions https://www.facebook.com/noovo.ca/	514 390-6100
MÉDIAS SOCIAUX		
Arrondissement Ahuntsic-Cartierville	https://twitter.com/AhuntsicCartier https://www.facebook.com/ahuntsic.cartierville	
Le journal des voisins	https://www.facebook.com/JDvoisins	

REQUÊTE DES MÉDIAS

SUJET – Que désirez-vous savoir

RAISON – Moment déclencheur

NOM DU JOURNALISTE ET MÉDIA

TÉLÉPHONE / COURRIEL

DATE ET HEURE DE L'ENTREVUE

TYPE DE QUESTIONS – Gestion, opérations

Sommes-nous les seuls à être sollicités

FORMAT Direct, différé, reportage, entrevue

MOMENT DE DIFFUSION ET DURÉE

LISTE DE QUESTIONS

PISTES DE RÉPONSES POTENTIELLES

DÉCISION

ENTREVUE ACCORDÉE

OUI

NON

PORTE-PAROLE

Aide-Mémoire

❖ Tenue vestimentaire

- Tenue élégante, discrète, classique ;
- Couleurs neutres et motifs qui ne risquent pas de donner un résultat visuel étrange à la télévision (favoriser les couleurs unies sans motifs) ;
- Éviter certaines couleurs comme le rouge, le noir et le blanc pour les vidéos non filmées en haute définition. Il vaut mieux porter le blanc sous une veste pour éviter qu'il « noie » un visage à peau blanche ;
- Pas de bijoux clinquants et scintillants, qui font du bruit en bougeant ou qui brillent.

❖ Posture

☐ Posture debout, deux possibilités

- Mettre ses mains l'une dans l'autre, sans les croiser ou les serrer, au niveau du nombril ;
- Placer ses mains le long du corps. Même si cela peut sembler étrange, cela apparaîtra complètement naturel aux yeux du public.

☐ Posture assise

- Se tenir droit, mais pas au garde-à-vous. Ne pas être affalé en avant ou en arrière, mais attentif à l'interlocuteur. Éviter d'être penché vers la gauche ou vers la droite, cela donne un sentiment de déséquilibre.

❖ Maquillage

- Il doit être infiniment discret et on ne devrait pas le remarquer ;
- Il peut s'avérer pertinent de mettre de l'anticernes et d'appliquer de la poudre pour empêcher la peau de briller. Il faut également éviter de se mettre de la crème hydratante avant de passer à la télévision ;
- Le public pourra voir les mains, il est donc important de vérifier que vos ongles sont impeccablement propres et taillés.

❖ Langage

- Ne pas parler trop vite ou trop lentement ;
- Penser à marquer des temps de pause pour respirer ;
- Accentuer les mots importants ;

- Articuler et parler suffisamment fort pour être bien compris ;
- Éviter les « heu... » ;
- Structurer ses réponses : pour en renforcer la clarté, construire ses réponses autour de 2 ou 3 points ;
- Être bref : Pour les interviews radio ou télé notamment, limiter ses réponses à 40 secondes environ. Elles seront plus facilement exploitables par les journalistes ;
- Rester vigilant : ce n'est pas parce qu'un journaliste met de côté un ordinateur portable ou désactive une caméra ou un magnétophone que l'interview est terminée. Tout ce qui est dit en sa présence peut être utilisé ;
- Utiliser la technique du pivot, pour dévier et créer une transition permettant de passer d'une question au message que l'on souhaite communiquer. S'appuyer sur des phrases de transition comme : « Avant d'aborder ce sujet, un mot sur... » « Quelques précisions sur ce point... » « Il est important de noter que... ».

❖ Regard

- Éviter les regards fuyants, de biais, vers le sol ou le plafond ou encore dans le vide lorsque l'on s'exprime.

❖ Visage

- Un visage de robot, inexpressif, fait fuir et fait penser à de la dissimulation. C'est tout le visage qui exprime la parole et révèle ce que l'on pense quand on parle. Penser vraiment ce que l'on dit ;
- Être (ou avoir l'air) détendu : Sourire. Un sourire approprié aide à masquer un état émotionnel réel.

❖ Les mains

- Utiliser ses mains pour ponctuer ses phrases, mais éviter de trop les agiter, cela distrait l'attention.

❖ Décor

- Veiller également au décor dans lequel on sera filmé. Le téléspectateur doit pouvoir comprendre immédiatement de quoi il s'agit.

COMPRENDRE L'IMPORTANCE DE GÉRER ADÉQUATEMENT UNE CRISE MÉDIATIQUE

POL-DG-COM-178
La gestion de crise médiatique

La crise médiatique se définit par la médiatisation d'enjeux ou d'événements qui n'ont pas été efficacement maîtrisés ou réglés. Ces enjeux ou événements n'ont préalablement pas été prévus, identifiés, gérés adéquatement ou l'organisation n'y a pas affecté les ressources humaines suffisantes.



65% des entreprises ayant subi une crise de réputation estiment que les médias sociaux ont rendu la crise plus difficile à gérer.



Parallèlement, **55%** estiment que les médias sociaux ont rendu le processus de revalorisation plus facile.



Afin de prévenir une crise potentielle, la Résidence effectue quotidiennement une veille médiatique. L'outil de surveillance Google Alertes est également utilisé. Ce dernier envoie un courriel à la conseillère à la direction générale et aux communications chaque fois que du contenu susceptible de concerner la Résidence est publié sur Internet.

Pour gérer adéquatement une potentielle crise médiatique, la Résidence se doit d'avoir un plan de crise bien établi et maîtrisé. Tout au long de la crise, il demeure primordial de tenir un journal des opérations.



À la Résidence, la composition de l'équipe de gestion de crise médiatique est la même que l'équipe de coordination des mesures d'urgence (CCMU).

CHACUNE DES 4 ÉTAPES EN GESTION DE CRISE,
MÉRITENT QU'ON Y ACCORDE UNE GRANDE IMPORTANCE



Pour assurer le succès de la gestion d'une crise médiatique, des responsabilités sont attribuées à chaque personne oeuvrant à la Résidence.

Les responsabilités
des membres du personnel

- 1 Prendre connaissance de l'annexe 7 de la POL-DG-COM-178 et la respecter.
- 2 S'abstenir de commenter la situation dans les médias.
- 3 Diriger les demandes de médias à la conseillère à la direction générale et aux communications

Le **directeur général** est responsable de la gestion de crise médiatique et en assure la coordination. Il est le **seul porte-parole officiel** de l'établissement.

Aucune autre personne n'est autorisée à commenter la situation en cours.

Les employés sont tenus de respecter leur obligation de loyauté envers l'employeur. Le défaut de respecter la procédure prévue à la politique entraînera des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.



La fenêtre de temps durant laquelle l'entreprise peut adapter sa communication sur les réseaux sociaux est extrêmement brève !

Malgré tout, en moyenne, les entreprises ne commencent à communiquer que **21** heures après le début de la crise.