



# LA COMMUNICATION INTERNE

2021

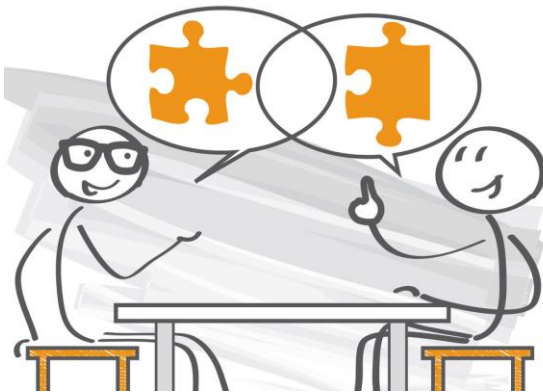
-  La communication interne dans la stratégie de l'établissement
-  La politique de communication interne
-  Le plan de communication
-  La communication du changement
-  La communication de crise



# La communication interne dans la stratégie de l'établissement

- **Définition: la communication**

**Communiquer**  
**vient du latin «communicare»**  
**partager et mettre en commun.**



## • Définition de la communication interne

**Ensemble des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les unes avec les autres dans la réalisation d'un projet commun.**

**« La communication interne est un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à :**

- **Donner du sens** pour favoriser l'**appropriation**.
- **Donner une âme** pour favoriser la **cohésion**.
- Inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le **travail en commun**.»

**« ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise. »**

*Wikipédia*

## • Objectifs et enjeux de la communication interne

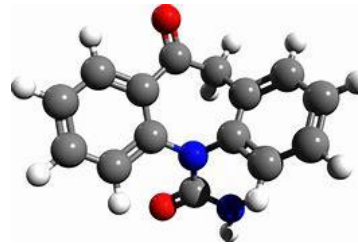
- ✓ Expliquer l'organisation et ses finalités
- ✓ Créer une identité, une culture commune
- ✓ Répondre au besoin d'information
- ✓ Sensibiliser le personnel aux enjeux
- ✓ Informer le personnel avant l'extérieur
- ✓ Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information
- ✓ Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion



## • Objectifs et enjeux de la communication interne

Les enjeux sont ainsi :

- ✓ Stratégiques
- ✓ Structurels
- ✓ Sociaux
- ✓ L'accompagnement aux changements



## • Objectifs et enjeux de la communication interne

La stratégie doit traduire la politique de l'établissement et interroge sur :

- ✓ L'**objectif** principal
- ✓ Les **valeurs** sur lesquelles s'appuient les professionnels
- ✓ Les grandes **orientations**
- ✓ Les priorités d'**actions**
- ✓ Les **moyens**



Les communication interne doit donc :

- ✓ Servir la **stratégie de l'établissement** et contribuer efficacement à son déploiement
- ✓ Etre la colonne vertébrale garantissant la **cohérence des actions de communication**
- ✓ Irriguer l'établissement de toute l'information **utile et nécessaire**



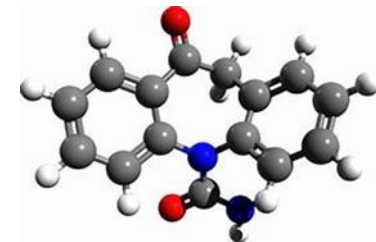
## • Objectifs et enjeux de la communication interne

### Les enjeux structurels :

- ✓ Relatifs à la structure de l'organisation:
- ✓ La communication interne doit intégrer **la division et la coordination des différents éléments de la structure.**

### Pour cela, la stratégie interne doit servir :

- ✓ Au **décloisonnement** des services (cohésion, intégration)
- ✓ A l'**intégration** des salariés (nouveaux embauchés, implication et sentiment d'appartenance)
- ✓ A **contenir la rumeur**



## • Objectifs et enjeux de la communication interne



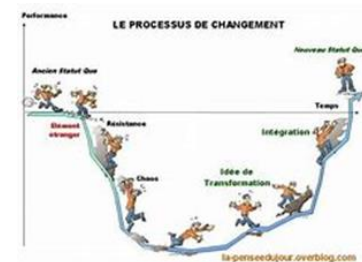
### Les enjeux sociaux :

- ✓ Au delà de la communication opérationnelle (transmission des directives), **une communication managériale régulière a un impact positif sur la gestion des équipes** (H. Landier – Management du risque social).
- ✓ doit permettre de **mobiliser et motiver**.
- ✓ il est nécessaire que **l'ensemble des acteurs** soient impliqués.
- ✓ La **contribution de l'encadrement est déterminante** : rouage indispensable de la communication interne.
- ✓ **L'implication des professionnels passe par des thèmes qui les préoccupent** (formations, possibilité d'évolution, conditions de travail, les avantages sociaux, ...)

## • Objectifs et enjeux de la communication interne

### Accompagner les changements :

- ✓ La communication interne sert à **expliquer**, à **informer** à chaque étape et favorise la bonne intégration des évolutions (outils, organisation, ...).
- ✓ Pour cela, elle doit faire œuvre de **pédagogie**.
- ✓ Il est nécessaire d'organiser la communication à **chaque phase du projet** :
  - Cadrage : objectifs, messages clés, acteurs, ...
  - Conception : planning, processus, ...
  - Déploiement: progression, difficultés rencontrées, ...



## • Impacts de la communication interne

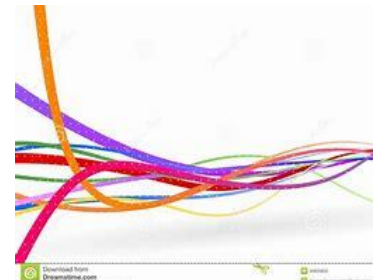
- ✓ **Impact sur la motivation des professionnels** : une mauvaise communication aura un effet délétère sur la cohésion d'équipe.
- ✓ **Impact sur la satisfaction des usagers** : corrélation entre l'engagement des professionnels et l'accompagnement des usagers.
- ✓ **Impact sur l'image de l'établissement** : les professionnels sont les premiers vecteurs de communication à l'extérieur de l'établissement.
- ✓ **Impact sur la gestion des conflits** : limiter les incompréhensions et les frustrations.

**In fine, la communication interne conditionne en partie les résultats de l'établissement.**

- **Difficultés et freins à la mise en place d'une communication interne**

**Il existe trois grands freins à la communication interne :**

- ✓ **L'organisation**
- ✓ **Les flux**
- ✓ **Les normes**



- **Difficultés et freins à la mise en place d'une communication interne**

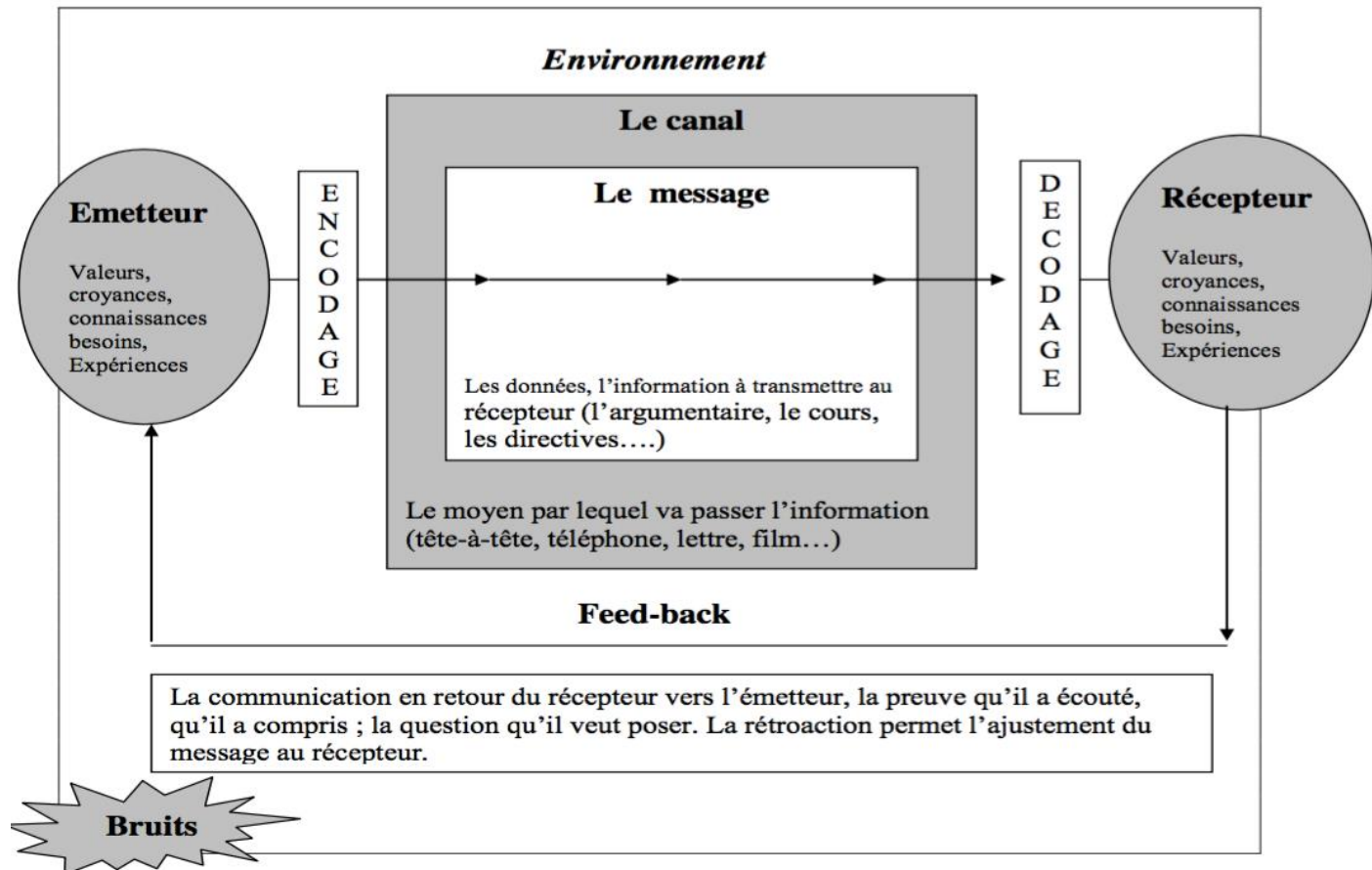
## L'organisation :



- ✓ **Chaque service** possède son **vocabulaire** et ses **compétences** propres
- ✓ Les **objectifs** sont souvent vus par le **prisme du service** et pas de manière globale
- ✓ Les **notions de qualité de service et de performance** ne sont pas toujours intégrées

## • Difficultés et freins à la mise en place d'une communication interne

### Les flux :



- **Difficultés et freins à la mise en place d'une communication interne**

## Les normes :



- ✓ Pour que **tout le monde** puisse communiquer, il faut pouvoir le faire selon un **canal commun**, sur un système centralisant tous les messages. **Or, les supports d'information sont multiples.**
- ✓ Il faut également pouvoir communiquer selon **une norme utilisée par tous les services** de telle sorte que les **informations soient comprises de tous** et qu'elle ait un **sens** mais ça n'est pas toujours le cas (absence de procédure de gestion documentaire, pas de suivi des indicateurs, ...).



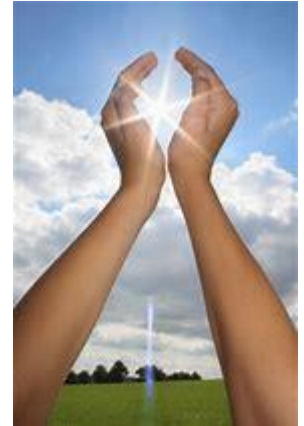


# La politique de communication interne

- **Les attentes des professionnels**

- ✓ **Clarté**

- Une communication doit être claire:
- Basée sur **le récepteur** et pas sur l'émetteur.
- **Aligner l'intention avec la perception de l'autre.**
- **Communiquer de manière précise, pointue et exacte.**



- **Les attentes des professionnels**

- ✓ **Transparence :**

- La transparence est le fruit d'une volonté et d'une attente de tous, que l'on soit professionnel, usager ou citoyen. Il en va de la **crédibilité de l'émetteur** et donc de la **confiance que lui accorde le récepteur**.
- **Si la confiance est rompue**, la communication ne pourra plus répondre à ses objectifs et enjeux. Pire, elle pourra avoir un effet contraire.



- **Les attentes des professionnels**



- ✓ **Des informations qui les concernent :**

- Pour que les professionnels apportent une **attention** aux messages.
- Pour qu'ils **s'approprient** l'information et qu'il deviennent **acteurs de la dynamique** de l'organisation.
- Communiquer, entre autres, sur les conditions de vie liée au travail

- **Les attentes des professionnels**



- ✓ **Des informations pratiques :**

- **Diffuser des informations théoriques complexifie le message.**
- sentiment d'**inaccessibilité** voire de **frustration**.
- Mais aussi un **risque de cloisonnement** et donc une rupture dans le circuit de communication.
- Utiliser un langage simple à comprendre et **éviter le jargon**

- **Les attentes des professionnels**



- ✓ **Une communication positive :**

- Donne l'**impulsion** d'aller plus loin, faire mieux ou autrement
- Facilite le travail dans la **bonne humeur** et la **bienveillance**
- Créer une **ambiance** de travail favorable
- Est **entraînante** et **motivante**
- Donne une **image positive** de l'organisation

- **Les attentes des professionnels**



- ✓ **Sans culpabilité :**

- Le mécanisme de la culpabilité conduit à se défendre (pour se soulager) et non à se remettre en cause. C'est un **mécanisme psychologique qui produit de la rigidité** qui peut se traduire par :
  - Une résistance au changement
  - Un perfectionnisme à l'excès et difficulté de travailler en équipe
  - Des mécanismes de fuite

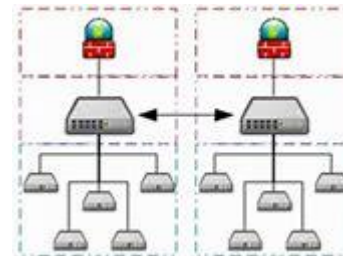
- **Les acteurs de la communication**



- ✓ **La direction** : informations institutionnelles et officielles
- ✓ **L'encadrement** : relais entre la direction et les professionnelles
- ✓ **Les professionnels** : permettent la remontée d'information (nouvelles idées, mécontentements, ...) et en sont réceptionnaires



- **Les logiques de communication et d'information**
  - ✓ **Les différents types de communication interne**
    - La communication interpersonnelle
    - La communication entre services
    - Les relations collectives

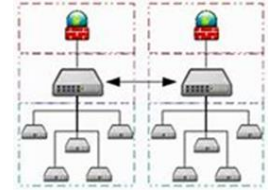


- **Les logiques de communication et d'information**



- ✓ **Les différents types de communication interne – La communication interpersonnelle**
  - Niveau le plus bas de la communication interne
  - **Liens de familiarité, de collaboration, professionnels, ... par contact direct** (face à face, téléphone, ...)
  - Utilisation de **canaux liés au corps** (voix, gestuelle, ...)
  - Les **attitudes** jouent un rôle prépondérant
  - **Informelle**

- **Les logiques de communication et d'information**



- ✓ **Les différents types de communication interne – La communication entre services**
    - Mécanismes de partage d'informations **entre les services ou les équipes**
    - Souvent **complexe** en raison du **cloisonnement**
    - Les **canaux sont le plus souvent formels et écrits** : transmissions, compte-rendu, ...
    - **Cependant**, dans nos structures, la **logique est parfois assouplie** et renvoie à la communication interpersonnelle
- **Semble plus rapide et plus efficace** mais à moyen ou long terme, manque de visibilité, plus de notion de **preuve** ou de **responsabilité**

- Les logiques de communication et d'information



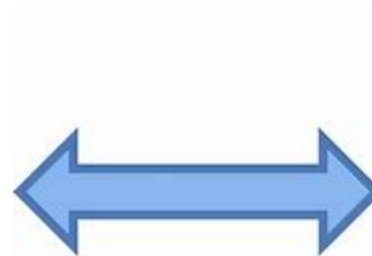
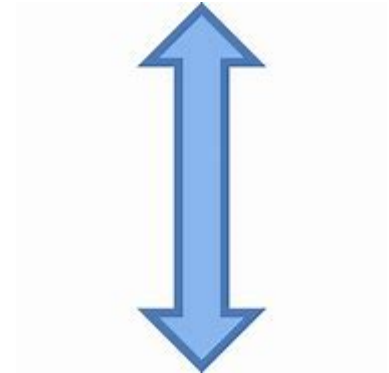
- ✓ Les différents types de communication interne – Les relations collectives

- Ensemble des rapports qui unissent **l'employeur et les salariés**
- **Confrontation économique et sociale** entre l'employeur et les salariés
- Déterminant dans **l'ambiance** au travail et la **motivation**
- Dépendent de la **personnalité des membres**
- Structurées selon la **réglementation** en vigueur

- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Le circuit de la communication interne**

- Le circuit vertical
  - Communication ascendante
  - Communication descendante
- Le circuit horizontal



- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Le circuit de communication – La communication ascendante**

- De la base vers le sommet de la hiérarchie
- Provoquée ou spontanée
- Objectif : enquêter, détecter, stimuler
- Forme : dialogue, rapport d'activité, boîte à idée, évènements indésirables, enquêtes, ...



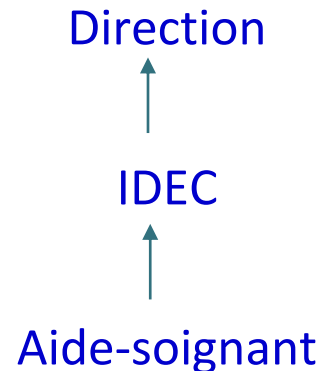
- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Le circuit de communication – La communication ascendante**

- **La trajectoire formelle**

Suit les différents paliers hiérarchiques

Connue et empruntée pour véhiculer des messages de façon officielle. Ex :



- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Le circuit de communication – La communication ascendante**

- **La trajectoire informelle**

**Fait directement remonter l'information au responsable sans l'intermédiaire d'un canal contrôlé**

**Contact direct ou bouche à oreille**

**Peut être initiée par le responsable ou l'agent**





- **Les logiques de communication et d'information**



- ✓ **Le circuit de communication – La communication descendante**

- du haut de la hiérarchie vers le bas
- **Sa première fonction** : diffuser les **informations réglementaires** (mesures de sécurités, règlement intérieur, ...)
- **ET informer sur les différents projets** en cours (plan d'actions, démarche qualité, ...)
- Objectif :  
 Informer → expliquer → convaincre → faire adhérer

- Les logiques de communication et d'information

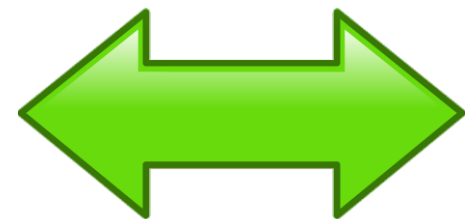


- ✓ **Le circuit de communication – La communication descendante**
  - Elle se caractérise par la **fiabilité** et la **crédibilité**
  - Peut être **formelle** (notes d'information, ...) ou **orale** (consignes, ...)
  - Peut être **informelle**, dans ce cas, elle s'assimile à une **communication interpersonnelle** et donc **dépourvue de toute autorité**

- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Le circuit de communication – circuit horizontal**

- **Entre collaborateurs de même niveau** (même palier hiérarchique, ex: cadre administratif/cadre de santé)
- Permet de régler les problèmes d'incompréhension, de manque d'informations ou de crise, organisation, anticipation...
- Limite les conflits
- Conditions nécessaires :
  - Ecoute active et réciproque
  - Disponibilité
  - Sans préjugé



- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Le contrôle de l'information**

- Information = **pouvoir**
- **Maîtrise de l'information nécessaire** pour gérer les ressources humaines
- Pour être efficace : **avoir la bonne information au bon moment**
- **Contrôler l'information :**
  - Maîtrise des canaux internes
  - Contrôle de l'information formelle
  - Observation
  - Feedback



- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Les freins au contrôle d'information**

- **Altération de l'information :**

- message transmis non vérifiée
      - transformation du message
      - émetteur du message non identifié (rumeur)

- **Déformation :** émetteur du message connu mais le message subit plusieurs transformations en raison d'une **mauvaise compréhension des différents intermédiaires**



- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Les freins au contrôle d'information**

- **L'infiltration :**

- **Méthode informelle** pour obtenir une information à laquelle on n'a pas accès directement.
- **Mécanisme discret (secret)** permettant à un manager d'avoir la primeur d'une information grâce à un complice dans le groupe.
- **Effets négatifs** : destruction de la confiance, détérioration du climat social, méfiance, dissimulation d'informations, ...
- **Effets positifs** si elle est bien conduite et dans une bonne intention : maîtrise de l'information et contrôle des facteurs d'altération permettant d'anticiper

- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Les familles de communication**

- **La communication orale**
- **La communication écrite**
- **La communication multimédia (intranet, newsletter, ...)**



- **Les logiques de communication et d'information**



- ✓ **La communication orale**

Développer une relation de proximité

Avantages	Inconvénients
Favorise les échanges	Gourmande en temps
Communication plus directe et spontanée	Risques de réactions faibles
Permet d'instaurer le dialogue	Nécessite un climat de confiance
Adaptation du message à l'auditoire	Peur susciter des réticences ou de la gêne



- **Les logiques de communication et d'information**



- ✓ **La communication écrite**

**Crédibilité de l'information** adaptée à la diffusion des politiques institutionnelles

Avantages	Inconvénients
<b>Crédibilisent l'information (les écrits restent)</b>	<b>Trop d'informations tue l'information</b>
<b>Permet de diversifier les messages</b>	<b>Parfois froid et impersonnel</b>
<b>Véhicule l'esprit de cohésion</b>	<b>Maîtrise rédactionnelle propre à chaque outil</b>
<b>A diffusion efficace, message efficace</b>	<b>Coût de mise en œuvre</b>

## • Les logiques de communication et d'information



### ✓ La communication multimédia

Influence le personnel dans la perception de son entreprise

Avantages	Inconvénients
Moderne	Coûts importants
Peut donner de la visibilité à l'externe tout en impactant l'interne	Maîtrise technique indispensable
Capte l'attention	Nécessite une évolution des mentalités et des pratiques
Plus réactive	Nécessite une réflexion propre

- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Les outils en ligne**

**Le blog interne** : intéressant si participatif

**L'intranet** : coûteux, nécessite un identifiant et un mot de passe pour pouvoir l'utiliser, ce qui peut constituer un frein

**L'échange d'e-mails ou e-mailing** : moyen de communication classique, dévalorisé du fait du nombre d'e-mails à traiter au quotidien

**Les outils de travail participatifs** : logiciels, applications ou calendriers partagés

**Les visio-conférences** : idéal pour la communication entre sites distants

- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Les outils imprimés**

**Les notes de service, ou notes d'information** : forte connotation hiérarchique

**Les comptes-rendus** : très utilisés, souvent peu efficace car rarement lus ou relus

**Les courriers internes**

**Le journal d'entreprise ou la newsletter interne** : un des meilleurs moyens de communication interne, pas toujours facile à mettre en place, chronophage

**Le livret d'accueil** pour les nouveaux arrivants

**L'affichage** : facile à mettre en œuvre, efficace et peu coûteux.

**Attention**: affiches placées aux bons endroits et retirées à temps

- **Les logiques de communication et d'information**

- ✓ **Autres outils**

**Les SMS** : simple, peu coûteux et efficace

**La boîte à idées** : aujourd'hui quasi-anecdotique, mais...

**Les entretiens individuels** : différentes modalités

**Les réunions d'équipe** : une valeur sûre, efficaces si rythme régulier et durée limitée

**Les repas d'équipe ou événements d'entreprise** : fédérateurs, permettent de souder les équipes et d'estomper les difficultés de communication dues aux différentes positions hiérarchiques

**Les séminaires ou conventions d'entreprise** : intéressants si organisés et pris en main par les employés eux-mêmes



# Plan de communication

- **Elaborer un plan de communication interne**

**Définir les objectifs**



**Définir les cibles**



**Déterminer les actions**



**Suivre les actions**



- **Elaborer un plan de communication interne**



- ✓ **Définir les objectifs**

- Il s'agit de définir **le ou les objectifs principaux**
- Exemple : informer l'ensemble des acteurs de l'établissement de la mise en place de la gestion des évènements indésirables

- ✓ **Définir les cibles**

- Quel est **notre public** ?
- Exemple : personnel soignant, personnel administratif, personnel hôtelier, résidents, familles, ...



## • Elaborer un plan de communication interne

### ✓ Déterminer les actions

Actions de communication	Cible et fonction*	Début	Fin	Canal	Moyens
Faire une réunion collective pour présenter la démarche	Tout le personnel (faire savoir)	15/09	15/09	Oral Ecrit (note d'information, compte-rendu)	Réserver la salle d'animation

\* Les fonctions : faire savoir, faire comprendre et/ou faire s'exprimer

**Adapter les actions et les moyens par rapport aux cibles**

- **Elaborer un plan de communication interne**



- ✓ **Suivre les actions**

- **Respecter le plan d'actions**
- **Mesurer l'efficacité** des actions par des enquêtes, audits, indicateurs, ...
- Exemple : Nombre d'évènements indésirables analysés

- **Elaborer un plan de communication interne**

- ✓ **Les clés de réussite**

- **Message** court, simple et précis
- Informer la cible des **bénéfices et points positifs**
- Choisir le **moyen de communication le plus adapté**
- Elaborer un **plan d'actions**
- Effectuer le **suivi du plan**

- **Elaborer un plan de communication interne**



- ✓ **Les erreurs à ne pas commettre**

- Ne pas connaître la stratégie d'entreprise
- Ne pas faire de plan de communication
- Ne pas définir précisément la cible ou oublier une cible
- Ne pas mesurer les retombées
- **Sur informer ou sous informer** les professionnels
- **Choisir les moyens avant les objectifs**
- **Mentir, masquer des informations**
- **Informers l'externe avant le personnel**



# La communication du changement

- **Anticiper la communication du changement**

- ✓ **Les étapes**

- Donner **un nom** au projet
    - Elaborer une **communication globale**
    - Construire une **argumentation différenciée**



- **Anticiper la communication du changement**



- ✓ **Donner un nom au projet**

- Un projet de changement à besoin d'une **existence** à part entière
- Tout à chacun doit pouvoir le **nommer facilement** pour en parler
- Le nom du projet doit **se retenir facilement et avoir un sens**
- Exemple : ODT
- **Remarque** : on peut lui adjoindre **un slogan** qui permettra de faciliter la promotion du changement
- Exemple : ODT, pour le bien être des résidents

- **Anticiper la communication du changement**
  - ✓ **Communication générale**
    - **Communiquer sur les différences** et non sur la hiérarchisation (on ne change pas pour faire mieux mais différemment)
    - **Eviter la culpabilité** : source de résistance voire d'opposition
    - **Argumenter**, donner l'envie de, créer le besoin



- **Anticiper la communication du changement**
  - ✓ **Communication ciblée**
    - Définir les **cibles**
    - Construire les **messages clés** à partir
      - des enjeux positifs (arguments)
      - des enjeux négatifs (contre-arguments)
      - en fonction des cibles
    - Construire le plan de communication
    - **COHERENCE ET TRANSPARENCE**

- **Quatre fonctions différentes et complémentaires**

- ✓ **« Faire savoir »**: transmettre des informations aussi factuelles que possible
- ✓ **« Faire comprendre »**: expliquer ce qui n'est pas forcément compréhensible au premier abord ; PEDAGOGIE +++
- ✓ **« Faire s'exprimer »**: donner l'opportunité aux parties prenantes de réagir, de donner leur opinion et de faire part de leur point de vue
- ✓ **« Faire agir »**: permettre aux acteurs de participer concrètement au processus du changement

- **Trois objectifs principaux :**

- **Développer le sentiment d'urgence et combattre l'autosatisfaction**

- **Réduire l'anxiété des équipes**

- **Construire la confiance ( "Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit" de Lionel Jospin**



- **Multiplier les canaux:**

- ✓ **Multiplier les espaces d'échanges au sujet du projet**
- ✓ **Espaces physiques (événements, réunions)**
- ✓ **Espaces virtuels (sites, mails et document)**
- ✓ **Être créatif**

- **Bullshit Detector:**

- Quel est le problème
- En quoi le changement que je propose traite ce problème ?
- Comment sais-je que cela traite le problème ?
- Comment ce problème peut-il exister dans notre monde ?
- D'où je parle ? Quelle est ma perspective ? mon biais?
- Quelles sont les limitations de la solution proposée.

Une solution sans limitation est peu crédible. Si vous ne les connaissez pas, cherchez les, renseignez vous et présentez les en pleine transparence. C'est ainsi que l'on établit la confiance.

- **Bullshit Detector:**

- Existe-t-il des cas d'échec du changement proposé ? Qu'en a-t-on appris ?
- Nous concentrons nous sur la technologie et la technique, sur des buzzwords (une mode) ou sur de la création de la valeur ?
- En quoi ce changement est nouveau ? Comment faisons nous avant ?
- Pourquoi cela fait-il sens dans notre contexte ?

- **Observation de l'audience:**

- Essayer de chercher le contact visuel avec le plus grand nombre de personnes pour répartir l'énergie et impliquer l'auditoire
- Observer pour identifier :

qui s'ennuie ? qui regarde ailleurs ? qui semble absorbé ? qui semble complètement opposé à ce que l'on dit ? qui semble dubitatif ?

- Indices d'expressions faciales ou gestuelles = bonnes accroches pour ensuite questionner les personnes

- **En fin de présentation:**

- Éviter la question « Des questions? »

**Propositions:**

Qui pense que cela va marcher ?

Qui pense que cela ne va pas marcher ?



- **Les messages importants concernant le changement :**

- **se montrer convaincu:**

- ✓ vous êtes personnellement engagé à changer.
    - ✓ vous reconnaissez que le changement a un impact négatif sur certaines personnes.
    - ✓ vous êtes ouvert à la discussion sur les sentiments des collaborateurs concernant le changement.
    - ✓ vous êtes convaincu que l'équipe peut réussir grâce à ces changements.
    - ✓ vous souhaitez et que vous avez besoin de la contribution de l'équipe pour réussir le changement

- **Au cours du processus:**

- ✓ Réaliser des points informatifs réguliers quant à l'avancement des travaux en cours
- ✓ Recueillir les idées, propositions, attentes, remarques
- ✓ Expliquer, expliquer, expliquer: des données peuvent être considérées comme acquises à tort
- ✓ Préciser les étapes
- ✓ Communication positive et bienveillante
- ✓ S'adapter aux groupes et individus
- ✓ Ne pas chercher à convaincre les irréductibles opposants concentrer son énergie sur les leaders positifs et sur les profils « suiveurs »
- ✓ Associer les représentants du personnel



# La communication de crise

## • La situation de crise



- ✓ **Situation de trouble, due à une rupture d'équilibre et dont l'issue est déterminante pour l'individu ou la société**
- ✓ **Situation de trouble profond dans laquelle se trouve la société ou un groupe social et laissant craindre ou espérer un changement profond;**
- ✓ **Situation troublée caractérisée par des transformations plus ou moins violentes**

(CNRTL)

Selon **Joseph Scanlon** « **toute crise est aussi une crise d'information**. Qui ne maîtrise pas cette **crise d'information** ne maîtrisera pas la **crise** même dans ses aspects opérationnels».



Professeur émérite et directeur de l'unité de recherche sur les communications de crise de l'université Carleton à Ottawa

- **Le cas spécifique de la gestion de crise**
  - ✓ **Lutter contre les effets négatifs** d'un évènement
  - ✓ Nécessite une **grande cohésion** de l'équipe d'encadrement pour porter un même message
  - ✓ **Accentuer la communication interne** dans le but d'expliquer ce qui va être mis en œuvre pour régler la situation
  - ✓ **Les professionnels jouent un rôle majeur vis-à-vis de l'extérieur**
  - ✓ A penser au moment de l'élaboration ou de l'actualisation du **plan bleu**

✓ **Exemple de support**

<b>Genre de crise</b>	
<b>Contexte</b>	
<b>Parties prenantes</b>	
<b>Cellule de crise</b>	
<b>Interlocuteur</b>	
<b>Identifier les cibles</b>	
<b>Descriptif de la crise</b>	
<b>Solutions possibles</b>	
<b>Actions à entreprendre</b>	

- **Quelques points de repères**

- ✓ **Reconnaitre la situation de crise**
- ✓ Mise en place des outils de communication de crise en réponse aux sollicitations externes
- ✓ **Communication interne auprès de tout les professionnels**
- ✓ **Communication interne post crise**
- ✓ Et réponse aux sollicitations externes



- **Élaborer le plan de communication**

- ✓ **à partir d'une grille d'analyse** (sujet sensible touché, natures des dommages, degré de complexité pour revenir à la normale, environnement médiatique défavorable, événement déjà repris dans les médias)

- ✓ **Identifier les publics prioritaires concernés par la situation :**  
victimes éventuelles, autorités de tutelle, professionnels,...

Le principe est de privilégier les publics les plus en proximité avec la crise et / ou de s'appuyer sur les relais en capacité de porter les messages plus rapidement et avec plus d'efficacité.

- **Points de vigilance**

- ✓ **Soigner la communication interne afin d'éviter les risques:**
- ✓ De démobilisation durable, la survenance de la crise pouvant affecter la légitimité l'action des professionnels
- ✓ De se priver d'une capacité de relais positif auprès des publics externes ;
- ✓ D'un manque de cohérence de la communication ou – pire encore – la révélation d'informations confidentielles ou inappropriées ;

- **Points de vigilance**

- ✓ **Identifier pour chacun des publics les actions à mettre en œuvre, les messages principaux à diffuser et le mode de diffusion retenu**
- ✓ **Prendre en compte le jeu des acteurs dont les enjeux de communication ne sont pas forcément les mêmes que les nôtres (ex: médias)**

- **Quelques points importants**

- ✓ **Faire connaître le ou les porte-parole**
- ✓ **Mettre en place une procédure de filtrage des appels**
- ✓ Ce filtrage permettra notamment de traiter sans délai les demandes des journalistes ;
- ✓ Seules répondent à la presse les personnes habilitées

- **Quatre règles de base**

pour être crédible dans votre communication

- ✓ **L'authenticité :**

- ✓ Vous n'êtes pas obligé de tout dire mais tout ce que vous dites doit être vrai
- ✓ Restez sur des messages factuels en évitant des jugements de valeur
- ✓ Si vous émettez des hypothèses, précisez qu'il faut les entendre comme telles et employez le conditionnel

- **Quatre règles de base**

pour être crédible dans votre communication

- ✓ **La cohérence dans la diffusion des messages :**
  - ✓ Centraliser la communication au niveau de la cellule de crise et des porte-parole pour rester cohérent.
- ✓ **La répétition des messages, un principe de base de la communication :**
  - ✓ Ajuster vos messages en fonction de l'évolution de la situation à partir d'un cœur de message que vous utilisez comme leitmotiv

- **Quatre règles de base**

pour être crédible dans votre communication

- ✓ **L'empathie :**

- ✓ Passer en premier lieu des messages de sollicitude, de bienveillance si des professionnels sont touchés ou si des victimes sont à déplorer parmi les usagers



---

# CONCLUSION



**« Si la communication était un violon, nous comprendrions mieux pourquoi il est si important de s'exercer. »**

**Marc ROUSSEL**

**MERCI**

