

Exposé Haute Ecole de la Province de Liège
Dans le cadre du cours de Mme Anne-Françoise Palem
(mardi 29 novembre 2011)



- I La Communication hospitalière : obligatoire, utile ou nécessaire ?
- II. Communication externe vs communication interne
- III. Le Plan de Communication
- IV. La relation avec les médias
- V. Le Communicateur face à la communication de Crise

Who says What to Whom in Which channel with What effect ?
(Harold D. Lasswell)

I. La communication à l'hôpital : obligatoire, utile ou nécessaire ?

Le paysage hospitalier est, depuis quelques années, en pleine mutation ! Aujourd'hui l'hôpital est une entreprise et doit, par conséquent, assurer une rentabilité. Cependant, le cadre légal et l'Ordre des Médecins imposent certaines règles incontournables en matière médicale. «*Toute publicité directe ou indirecte est interdite*» précise, en substance, ce cadre. Il s'agit donc de s'adapter pour faire la promotion de l'hôpital, donner de l'information, sans basculer dans le domaine du marketing publicitaire → faire la distinction entre information (sans connotation commerciale) et publicité (avec connotation commerciale) !

Les hôpitaux disposent d'une matière première brute capitale en termes d'information : ils communiquent sur le souci primordial de la population : la santé ! Lorsque l'on demande à la population de classer ses priorités par ordre d'importance, bien avant la famille, la réussite professionnelle, les loisirs ou le bonheur, c'est la santé que l'on classe... Sans la santé, rien d'autre n'a réellement d'importance. On constate aussi, de plus en plus, que la population est en attente d'informations relatives à sa santé et à la prise en charge de sa santé.

Ex. La Liégeoise est demandeuse de l'information qui confirme la prise en charge pluridisciplinaire du cancer du sein en un seul lieu à la Clinique du Sein du CHR

Dans le cas des hôpitaux, la communication a double intérêt

- ↳ promotion de l'hôpital ;
- ↳ réponse à une attente du public en matière de santé.

Mais il s'agit aussi de prendre en compte un paramètre très important : le public peut, aujourd'hui, réagir quasiment en temps réel par le biais des médias que sont internet (via le site officiel ou via des réseaux sociaux) et le mail.

Depuis quelques années, les hôpitaux belges ont fait des efforts en matière de communication. Beaucoup sont maintenant dotés d'une cellule de communication dont l'objectif premier est la création et l'entretien d'une image de marque. On assiste à une professionnalisation progressive de la communication dans le secteur hospitalier (avant il y avait énormément de sous-traitance). Au cours des prochaines années, l'importance de la communication professionnelle dans le secteur ne fera que croître

La communication en milieu hospitalier est-elle utile, nécessaire ou obligatoire ?

Dans le cas du CHR (et des autres hôpitaux qui sont constitués en intercommunales), elle est nécessaire, c'est-à-dire presque obligatoire, depuis la circulaire Mathot (mai 1993) sur la transparence des intercommunales. Mais, par delà cette contrainte légale, il convient de poser le constat qu'elle est, désormais, plus nécessaire qu'utile !

Il existe bel et bien un marketing hospitalier qui repose sur trois fonctions de base :

- l'attraction du «client/patient» vers notre hôpital plutôt que vers un autre de la région ;
- la construction d'une marque de fabrique, d'une image de marque de l'hôpital (ex. le CHR se veut hôpital public d'excellence, c'est cette image qu'il convient de valoriser);
- la conservation de son personnel qui, si l'hôpital à bonne image extérieure, sera plus motivé à l'idée d'y travailler.

Le problème majeur de la communication hospitalière réside dans la diversité des publics cibles de l'hôpital. Les publics qui fréquentent l'hôpital, à fortiori un hôpital public, sont variés : les classiques hommes, femmes, jeunes, âgés... mais aussi malades/non-malades, marginaux, populations étrangères avec des cultures différentes. Par ailleurs tous ces publics viennent avec des besoins différents qui sont liés à leur pathologie. A cette patientèle, il faut ajouter aussi des publics non-patients comme les fournisseurs, les médias,... mais aussi le public des patients potentiels, susceptibles un jour ou l'autre de devoir «choisir» leur hôpital.

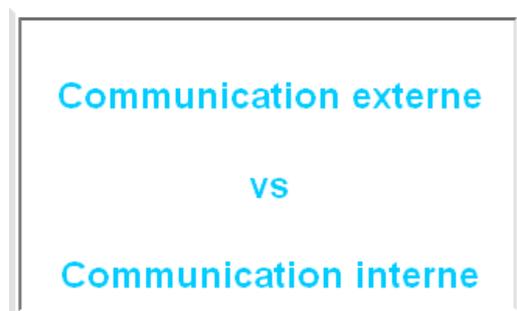
Aujourd'hui la communication hospitalière s'inscrit dans un contexte de longue durée (3 à 5 ans, pas plus car qui peut dire comment sera la société en 2016 ou 2017 ?) qui repose sur des messages qui peuvent susciter, notamment via internet, une réaction rapide des publics. Désormais, on sent réellement une influence du net dans la manière de communiquer. Le marketing devient relationnel car, désormais, le consommateur a adopté le "réflexe internet". Avant de consommer, il peut comparer et choisir via le net ; dans cette optique la communication et le marketing relationnel, qui consiste à créer et animer une relation privilégiée entre un produit, une entreprise ou une institution et son public cible, prennent toute leur importance. Les médias modernes – entendons par-là les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) – permettent à celui qui n'était que le récepteur dans les schémas classique de communication de devenir un émetteur à son tour. Il dispose de la connaissance (est-elle bonne ? la vérifie-t-il par recoupement ? en fait-il bon usage ? sont des problèmes collatéraux auxquels il faudra prochainement pouvoir s'intéresser) à portée de clics.

La communication n'est plus uniquement de masse ; elle devient ciblée en fonction des différents publics. Il s'agit, devant la multiplication des publics, de rendre le message attirant (ce qui nécessite une dose certaine de créativité) mais aussi de se préparer à la réponse éventuelle de la cible.

Le canevas classique de la communication reste d'application dans toute stratégie de communication : ***pourquoi – quoi – à qui – comment – où – quand – combien*** (budget). La difficulté principale de la communication hospitalière réside dans le fait de se mettre en avant en respectant le cadre légal et la déontologie liés au contexte médical. Cette difficulté est renforcée par le manque de moyens humains et financiers alloués, la plupart du temps, à la communication.

II. Communication externe vs Communication interne

La communication externe et la communication interne sont deux spécialités bien distinctes, avec des publics différents et des finalités différentes...



Le communicateur externe et le communicateur interne exercent deux métiers totalement différents ! Il y a autant de différence entre les deux qu'il n'y en a entre un médecin spécialisé (un cardiologue, un néphrologue...) et un médecin vétérinaire : les deux ont pour mission de soigner des êtres vivants mais leurs spécialisations sont bien différentes. Il en va de même pour les communicateurs externes et internes, s'il y a des champs communs à leurs actions, il n'en reste pas moins que ce sont deux métiers distincts. Et pourtant, beaucoup d'entreprises, d'institutions ou

d'organisations se complaisent à maintenir ces deux métiers sous la même bannière. C'est, à mon sens, une erreur ! La communication interne répond à une logique RH (c'est à dire en relation à la gestion des ressources humaines de l'entreprise) et la communication externe repose plutôt sur une logique stratégique de positionnement (c'est à dire de positionnement de l'entreprise dans son environnement ou ses environnements). La première doit donc élargir à la Direction des Ressources Humaines; la seconde à la Direction Générale.

Communication externe vs Communication interne

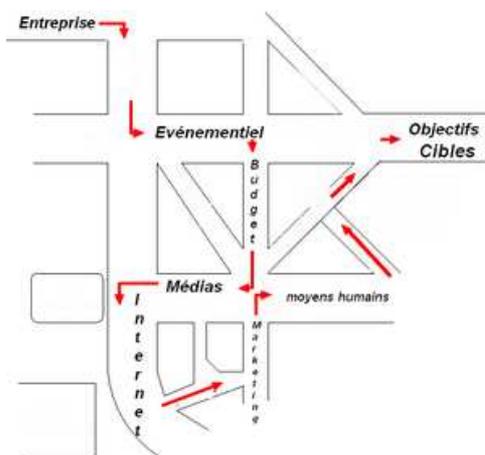
	Communication Externe	Communication Interne
Définition basique	Ensemble des formes et des processus de communication d'une organisation vers le monde extérieur, vers les groupes cibles de l'organisation	Ensemble des formes et des processus de communication au sein d'une organisation.
Cibles	Citoyen lambda, presse et médias, prestataires de services, fournisseurs,	Travailleurs de l'entreprise : cadres, employés, ouvriers, administrateurs,

	clients, acteurs socio-économiques, politiques et/ou culturels des environs, ...	partenaires sociaux...
Missions	<ul style="list-style-type: none"> - créer et entretenir une image de marque de l'organisation ou de l'entreprise; - positionner l'entreprise ou l'organisation dans son environnement (souvent concurrentiel); - mettre en valeur le produit ou le service de l'entreprise ou de l'organisation aux yeux des publics externes; 	<ul style="list-style-type: none"> - favoriser la transparence au sein de l'entreprise ou de l'organisation; - diffuser l'information interne à l'entreprise ou à l'organisation; - favoriser la communication dans tous les sens (communication descendante, horizontale ou ascendante); - stimuler la participation des collaborateurs de l'entreprise ou de l'organisation; - créer une image d'entreprise, un esprit d'entreprise, un sentiment d'appartenance à l'entreprise; - créer un climat de confiance au sein de l'organisation ou de l'entreprise.
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> - Relations médias; - Marketing direct et indirect, publicité; - Site internet; - Web TV; - Réseaux et médias sociaux; - Sponsoring ou mécénat; - Événementiel; - Relations publiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Journal d'entreprise et/ou Newsletter; - Accueil des nouveaux agents; - Site intranet; - fête du personnel ou incentives divers; - Web TV; - Affichage interne (valves de communication).

Il convient de préciser que des synergies entre les acteurs des deux communications sont essentielles. On peut même aller plus avant en disant que la communication interne peut être le levier de la communication externe; cette dernière sera d'autant plus optimale quand la communication interne sera qualitative. N'oublions jamais que les informations diffusées vers l'extérieur de l'entreprise proviennent de l'intérieur de l'entreprise. Cependant, avec des missions différentes, des cibles différentes et des moyens différents, la communication externe et la communication interne sont deux fonctions différentes.

III. Le plan de communication

Toute stratégie de communication repose sur un plan !



Une entreprise, une institution, une association, une organisation, une personne... cherche à séduire ou à convaincre le(s) public(s) au(x)quel(s) elle s'adresse, c'est le principe même de la communication. Tout au long d'une période définie (un an, trois ans, cinq ans... ou simplement le temps d'un projet), il convient de définir la stratégie de communication qui sera abordée; cette stratégie est synthétisée et consignée dans un document capital pour tout communicateur : le plan de communication. Celui-ci reprend donc l'ensemble des actions de communication prévues pour la promotion d'une entreprise, d'une institution, d'une association, d'un produit, d'une marque ou d'un projet. Le plan de communication regroupe clairement toutes les

actions de communication envisagées sur une période donnée : relations médias, marketing direct, événementiel, communication visuelle, stratégie internet et/ou réseaux sociaux... Le plan de

communication est le guide formel de la stratégie de communication. Evidemment, il est susceptible d'évoluer au fil du temps en fonction de son application mais aussi des objectifs à atteindre (qui peuvent se modifier) et des imprévus qui ne manquent jamais de venir se greffer à toute action de communication. Mais fondamentalement, le plan de communication répond à cinq questions majeures :

1° **Où se situe-t-on ?** => c'est à dire quelle est la situation actuelle ? Le plan commence par un état des lieux complet des actions de communication récentes avec leur impact et des actions en cours. Il doit aussi déterminer avec précision la stratégie globale de l'institution, de l'entreprise ou de l'association afin de s'y intégrer au mieux. Pour cela, le plus simple est, évidemment et s'il existe, de repartir du plan de communication précédent (ndlr l'expérience nous apprend que ce plan précédent n'existe pas toujours, loin s'en faut). Dans le cas d'un nouveau produit, on part de zéro mais il est opportun de s'inspirer des plans de communication d'autres produits de l'entreprise ou de la stratégie globale de l'entreprise. Cette partie liminaire du plan de communication fixe également les produits, services ou actions que l'on veut promouvoir (**quoi ?**).

2° **Quels sont les objectifs et comment les atteindre ?** => c'est à dire où la stratégie de communication doit-elle emmener l'institution, l'entreprise ou l'association ? Et notamment en termes de notoriété, d'image, d'informations... (**pourquoi ?**). Mais c'est aussi le moment de définir les budgets utiles ou disponibles (**combien ?**), les outils utiles et les moyens (y compris humains) à mettre en œuvre (**comment ?**) pour parvenir à atteindre les objectifs.

3° **Quelles sont les cibles ?** => c'est à dire à qui s'adresse la communication que l'on va mettre en place ? Les cibles représentent un élément capital de la communication. Si l'on ne sait pas à qui l'on s'adresse, on ne peut pas savoir comment s'adresser à lui ! Connaître ses cibles (**à qui ?**) c'est connaître leur profil (âge, géographie, catégorie socioprofessionnelle) mais c'est aussi connaître leurs comportements, leurs motivations et leurs freins.

4° **Quand va-t-on agir ?** => c'est à dire quel est le moment le plus propice à chaque action de communication ? Lorsque les moyens à mettre en œuvre, les budgets et les cibles sont déterminés, il convient de mettre en place un calendrier (**quand ?**) des actions de communication sur la période de temps définie pour le plan de communication. Certaines actions de communication seront dictées par un planning prévu à l'avance (ex. une inauguration ou le lancement d'un produit prévu à un moment précis) mais peuvent toujours être influencées par des imprévus (ex. retard de travaux pour l'inauguration ou contretemps dans la conception du produit). Globalement, il s'agit de répartir les différentes actions de communication tout au long de la période sur laquelle porte le plan de communication. Ainsi, s'il porte sur une année, il convient d'éviter de grouper toutes les conférences de presse dans les trois premiers mois, une inauguration en avril, le lancement d'une application sur le site internet dans la foulée puis de laisser s'écouler plusieurs mois avant de prévoir l'un ou l'autre événement à l'automne. Le planning des actions de communication doit être le plus équilibré possible, le mieux réparti possible.

5° **Comment vérifier si l'on atteint les objectifs ?** => c'est à dire comment évaluera-t-on l'impact du plan de communication ? La mise en place d'une grille d'évaluation des actions de communication est recommandée. Cette grille permettra de voir la pertinence de l'action, le retour visible et/ou l'impact de l'action sur l'entreprise, le public touché (en quantité et en qualité), ainsi que d'autres paramètres à définir en fonction de la stratégie globale de l'institution, de l'entreprise ou de l'organisation. L'analyse de l'évaluation des diverses actions du plan de communication (**avec quels effets ?**) permettra de dresser un bilan complet au terme de la vie du plan. C'est un feed-back des différentes actions prévues par le plan de communication.

Soyez SMART !

En définitive, le plan de communication idéal répond aux fondements basiques de la communication : **qui dit quoi à qui comment et avec quels effets ?** Pour être efficace, le plan de communication s'appuiera sur les critères **SMART** :

Spécifiques => critères clairement définis

Mesurables => critères qui ont des effets que l'on peut percevoir

Aceptables => critères qui vont dans le sens de la stratégie globale de l'institution

Réalistes => critères que l'on peut atteindre

Temporels => critères de limite dans le temps.

Etablir un plan de communication c'est mettre en page la stratégie de communication de l'institution, de l'entreprise, du projet ou de l'organisation. C'est surtout baliser le travail de l'équipe de communication, la guider et lui permettre d'arriver à bon port.

Quelques conseils pour le plan de communication :

- un plan médias qui reprend (pas forcément de façon exhaustive) les contacts avec les médias prévus ou prévisibles (inauguration diverses, lancement d'un produit, anniversaire, événements...) peut être adjoint au plan de communication;

- il m'apparaît important de distinguer le plan de communication externe et le plan de communication interne. Les approches sont différentes, les publics aussi. Même si certains éléments de ces deux plans de communication peuvent se rejoindre, il s'agit clairement de deux axes de communication fondamentalement distincts;

- le plan de communication peut être succinct ! Nul besoin que ce document soit une brique lourde et indigeste pour être efficace; au contraire au plus le plan de communication sera clair et concis au plus il sera aisé à appliquer;

- il ne faut pas hésiter à faire une ligne du temps qui représente la durée de vie du plan de communication et à y noter les différentes actions prévues. Cette ligne du temps peut représenter une

IV. Les enjeux de la presse régionale belge

A propos de la situation de la presse écrite en Belgique...



J'ai participé, aujourd'hui, à un colloque particulièrement intéressant sur les enjeux et les perspectives de la presse régionale(1). Il s'agissait d'objectiver le réel déclin de la presse régionale, un véritable état des lieux, en fait, de la presse régionale. Pour se faire, étaient réunis, dans un amphithéâtre de la HEPL, des acteurs de terrain (éditeurs de presse, journalistes, chefs d'édition ou rédacteur en chef) belges et français, des étudiants en journalisme, futurs acteurs de terrain, mais aussi des intervenants socio-économiques de la région liégeoise

qui ont besoin de la presse régionale pour communiquer avec le grand public. En tant que participant à ce colloque, en tant qu'ancien journaliste de presse écrite et en tant que professionnel de la communication qui travaille au quotidien avec les médias, j'ai envie de partager avec vous mon sentiment sur l'état de la presse écrite qu'elle soit régionale ou pas.

La situation de la presse régionale est plus grise que rose. A travers l'exemple liégeois, qui peut se répercuter sur les autres provinces wallonnes, on s'aperçoit qu'il y a un amaigrissement inquiétant des effectifs rédactionnels, que cela engendre des rapprochements - que d'aucuns nomment synergies en pensant qu'un beau terme de management masquera la réalité de terrain - entre des quotidiens qui n'ont pas forcément la même sensibilité, que l'on attend de plus en plus des rares journalistes qui restent. Le terme de *journalistes Rémy Bricka* fut employé lors du colloque, il résume assez bien la

situation de ces journalistes qui doivent maintenant savoir tout faire : écrire leur sujet, les illustrer avec des images, les monter ou les mettre en page et les retranscrire pour le web. On constate aussi qu'il y a de plus en plus de pigistes qui travaillent dans des conditions précaires. A titre d'exemple, une pige traditionnelle était payée 1000 francs belges il y a 20 ans; elle est payée 27 euros aujourd'hui... soit l'équivalent de 1080 francs belges. Avec l'évolution du coût de la vie, les pigistes sont nettement moins bien payés qu'il y a 20 ans(2). Et encore, il s'agit là de sommes brutes. Pour vivre décemment un pigiste doit écrire trois à quatre articles par jour; cela se fait souvent au détriment du recoupage des infos et donc de la qualité des articles ! Toutes ces réalités débouchent sur un constat concret, le lectorat de la presse écrite régionale se raréfie et l'auditorat des télévisions locales s'érode.

Quelles sont les raisons de ce déclin ?

Les principales causes avancées pour expliquer cette érosion pernicieuse sont, souvent, le désamour des publicitaires pour la presse écrite mais aussi l'émergence des médias sur internet. Si la désaffection des annonceurs est réelle, il faut en chercher, je pense, la cause à l'intérieur des journaux. La qualité est moins bonne car les effectifs sont réduits; si la qualité est moins bonne, les journaux sont moins lus; et si les journaux sont moins lus, les annonceurs s'en vont. Lorsque les patrons de presse comprendront que pour faire un info de qualité il faut une équipe de journalistes qui réunit quantité et qualité, je suis sûr que les lecteurs et donc les annonceurs amorceront leur retour. Quant à l'internet, nous le développerons plus après, s'il est intelligemment appréhendé par les patrons de presse, il doit être un complément du quotidien papier et non pas un ennemi.

Evolution de la presse de proximité

L'information locale est un ancrage capital, elle permet de solidifier un quotidien, c'est même souvent elle qui conditionne les ventes d'un quotidien. Pourquoi, par exemple, à Liège, La Meuse tire-t-elle trois ou quatre fois plus que Le Soir ? Bien qu'il s'agisse de deux quotidiens qui émargent au Groupe de presse Rossel, La Meuse (SudPresse) revendique un ancrage local (au moins huit pages régionales et locales) alors que Le Soir affirme sa connotation nationale avec seulement trois pages régionales. Répercutées dans chacune des cinq provinces wallonnes, cette politique de proximité débouche sur un constat incontournable : les éditions locales réunies de SudPresse tirent à 121.000 exemplaires pour, seulement, 89.000 au Soir... Aujourd'hui, plus que géographique, la presse régionale doit être émotionnelle. D'ailleurs, en Belgique il n'existe pas à proprement parlé de presse nationale, comme c'est le cas en France. On recense plutôt une presse de régions, francophone, néerlandophone et germanophone. Il existe, dans tous les médias un ancrage régional... local plutôt, que ce soit les décrochages en radio, les télévisions locales ou les bureaux locaux pour la presse écrite.

Il faut, dans cette évolution de la presse régionale, poser un constat qui prend la forme d'un paradoxe. L'info de proximité est un ancrage fort, tous les médias développent cet ancrage local mais on lui donne de moins en moins de moyens financiers et humains et elle est de moins en moins lue ou écoutée... Bref, l'optimisme n'est pas franchement de rigueur !

Internet, un ennemi de la presse quotidienne locale ?

Le lectorat se raréfie, il part clairement à la baisse, par contre, il y a une croissance du nombre de personnes qui vont chercher leur information sur le net. Mais cette info, pour que tout un chacun puisse aller la chercher sur le net, il faut bien l'y mettre. Alors, après une période de méfiance, voire de rejet, liée à une certaine forme de résistance au changement, les grands titres de la presse écrite ont envahi internet. Aujourd'hui, un quotidien qui n'a pas son espace sur le net est clairement handicapé. Sur internet aussi, la place consacrée à l'information locale est grandissante. On constate même un retour de l'information dite "petite locale", c'est à dire de grande proximité. De plus en plus de médias papiers développent des espaces locaux sur leur site internet et certains, comme le Midi Libre ou The Guardian, font même appel désormais au microbloggage pour leur info de proximité. Grâce au net s'amorce la réapparition des correspondants locaux mais, à la grande différence des correspondants des quotidiens qui étaient, voici 20 ans, l'instituteur du village ou le retraité qui rapportait le match du dimanche, ces microbloggeurs sont davantage professionnels et présentent une bonne connaissance des médias et du multimédia.

En fait, internet n'est pas une révolution mais bien une évolution ! Depuis six décennies, la presse quotidienne a du faire face à des chocs évolutionnels rudes. On retient cinq grandes évolutions

médiatiques : la popularisation de la radio dans les années 40 et 50; l'avènement de la télévision dans les années 60 et 70; l'apparition des radios libres dans les années 80; la presse gratuite dans les années 90 et l'internet dans les années 2000. Cinq grandes évolutions en sept décennies auxquelles la presse écrite quotidienne a du faire face, a pu faire face, en s'adaptant.

Reste le phénomène du journalisme-citoyen. En effet, tandis que les quotidiens hésitaient à envahir la toile, des centaines de citoyens ont mis en place leur site d'informations. Aujourd'hui, chacun a la possibilité de créer son média sur internet avec plus ou moins de talent, d'éthique et de professionnalisme. Les réseaux sociaux sont aussi devenus des diffuseurs d'informations, souvent de proximité. Ils permettent une réelle rapidité de propagation de l'information mais présentent aussi d'énormes lacunes en matière de véracité. Ce n'est pas parce qu'une info fait le buzz sur les réseaux sociaux qu'elle est vraie ! Trop de bloggeurs, de Twitteurs ou de facebookeurs ne prennent pas le temps et le peine de recouper les informations qu'ils relayent... C'est un réel danger ! Mais de plus en plus de journalistes professionnels cèdent aussi à la tentation de créer leur blog qui leur permet de traiter l'information plus finement, davantage selon leur sensibilité propre. Car le gros problème de l'information actuelle est qu'elle est souvent formatée. Dans tous les journaux on reprend des infos clé sur porte et on les publie telle qu'elle. Les quotidiens se ressemblent et ne défendent plus d'opinions. La presse d'opinion a d'ailleurs totalement disparu en Belgique et l'info qu'on lit dans Le Soir est la même que celle qu'on lit dans La Libre Belgique. La rubrique "*Près de chez vous*" du journal Le Soir est même totalement alimentée par des articles récupérés dans La Meuse ou dans la Nouvelle Gazette. Au contraire, on trouve davantage de journalistes-citoyens qui tentent de décortiquer l'information, d'aller plus loin et de pousser l'analyse plus en profondeur. L'ennemi de la presse quotidienne, qu'elle soit locale ou pas, n'est pas internet mais bien l'uniformisation de l'information que l'on y trouve. Le net ne doit pas être concurrentiel de la presse écrite mais bien complémentaire. Je pense que les différents journaux l'ont bien compris en offrant leur information via internet. Mais n'est-ce pas se tirer une balle dans le pied que d'offrir ses infos sur le net alors que l'on propose une version papier payante ? Non... si l'information est traitée de façon différente sur le papier et sur le net alors les deux supports peuvent (et doivent) être complémentaires. Si les articles de l'un sont des copier/coller vers l'autre, alors c'est une démarche imbécile et sabordeuse. L'exemple à suivre est celui du New York Times qui, avec son site internet, parvient à financer sa version papier et à la dynamiser. Depuis 2007, le New York Times est totalement gratuit sur le net. En y proposant des articles de très grande qualité, rédigés par des journalistes de terrain qui rapportent, commentent, analysent et décortiquent l'actualité, des articles totalement indépendant de ceux que l'on trouve dans la version papier, les patrons du NYT ont amené un flux important de lecteurs sur leur site internet, un flux qui a boosté les rentrées publicitaires à un point tel qu'elles financent désormais l'édition papier. Le NYT a réussi l'amalgame du net et du journal papier en proposant un travail de qualité, à l'opposé de l'information clé sur porte, qui a su séduire un large lectorat tant virtuel que réel. Le NYT est un mastodonte, c'est un fait, mais je suis convaincu que ce qui est réalisable sur une grande échelle l'est aussi sur une plus petite... Il s'agit de créer, désormais, une marque - un titre - globale qui englobe version papier et version internet, qui les complémentarise, mais assurément pas de distinguer les deux.

Si les deux supports parviennent à la complémentarité alors si ce n'est pas encore gagné, ce sera sur la bonne voie. Oui, le travail est d'ampleur et il est grand temps, pour dynamiser la presse écrite qu'elle soit régionale ou pas, de le prendre à bras le corps. C'est à cela que doivent servir les Etats-Généraux des médias d'informations initiés par le Parlement de la Communauté Française qui débutent ce 16 décembre 2010. Il est grand temps de dégager des pistes pour dynamiser la presse écrite belge et lui permettre de mieux entretenir ses branches d'informations locales afin que ces dernières ne soient plus le parent pauvre de la presse écrite. La balle est dans le camp des patrons de presse mais aussi des politiques. L'ultime question à se poser est de savoir, avec l'avènement des applications pour iPad, pour smartphone ou les versions sur PC, combien de temps la presse papier sera-t-elle encore utile et à partir de quand elle sera obsolète ?

14 décembre 2010

(1) *La presse régionale : enjeux et perspectives*, organisé à la Haute Ecole de la Province de Liège, par la catégorie sociale de la HEPL et la Maison de la Presse de Liège.

(2) pour info, 1000 francs belges de 1990 vaudraient quelque 1408 francs belges aujourd'hui, soit à peu près 35 euros actuels... Sans même tenir compte d'une quelconque évolution barémique, les pigistes sont, de nos jours, spoliés de 8 euros par article. On frise l'exploitation !

V. Le communicateur face à la communication de crise



La crise est un sujet médiatique porteur ! Dans bien des cas, les médias sont plus prompts à intervenir que les gestionnaires qui vont devoir faire face à la crise. Si la crise engage l'intervention de secours, très souvent les médias sont sur place en même temps que ces secours (ex. rue Léopold ou explosion à la maison de repos d'Amay). Parfois même, les gestionnaires

d'une crise apprennent la crise... par les médias ! Il est indéniable que les médias sont un acteur à part entière dans le processus d'une crise. Il y a un problème, on en parle, c'est normal ! Si les médias sont un acteur de la crise, les communicateurs le sont aussi par extension.

1° Situation d'urgence

Dans le cas concret d'une situation de crise sur le terrain (dite aussi situation d'urgence) qui implique des victimes, on distingue cinq niveaux d'interventions, appelés *disciplines*, dans le processus de crise :

- ✓ Discipline 1 : les **opérations de secours** qui consistent, le cas échéant, à :
 - gérer la situation d'urgence et neutraliser les risques qui y sont liés ;
 - protéger, délivrer, aider, sauver et mettre en sécurité les personnes et leurs biens ;
 - réquisitionner les personnes et les biens.

- ✓ Discipline 2 : les **secours médicaux, sanitaires et psychosociaux** qui regroupent :
 - le démarrage de la chaîne médicale ;
 - l'administration des soins médicaux et psychosociaux aux victimes et aux personnes concernées par la situation d'urgence ;
 - le transport des victimes ;- la prise de mesures de protection de la santé publique.

- ✓ Discipline 3 : la **gestion du lieu d'urgence**, qui doit permettre de :
 - maintenir et rétablir l'ordre public ;
 - dégager les voies d'accès et d'évacuation et, le cas échéant, accompagner les services d'intervention et les moyens vers le lieu de l'événement ;
 - mettre en place les périmètres, les délimiter physiquement, les signaler, les surveiller et assurer le contrôle d'accès aux zones du terrain d'intervention ;
 - procéder à l'évacuation de la population et veiller à sa mise à l'abri ;
 - identifier les personnes décédées ;
 - prêter assistance lors de l'enquête judiciaire.

- ✓ Discipline 4 : **l'appui logistique** qui doit :
 - garantir les renforts en personnel et en matériel, et fournir le matériel spécial de sauvetage et d'assistance ;
 - organiser les moyens techniques pour la communication entre les disciplines, le poste de commandement opérationnel et le(s) comité(s) de coordination ;
 - organiser l'approvisionnement en denrées alimentaires et en eau potable pour les services d'intervention et les personnes touchées.

- ✓ Discipline 5 : **l'information** au sens large du terme afin de
 - transmettre les informations et les recommandations à la population (via notamment les médias) => **c'est à ce niveau que les communicateurs de gestion de crise interviennent !**
 - transmettre les informations sur les mesures pour le retour à la situation normaleDans toute crise, il est capital de communiquer avec les médias qui jouent un rôle de relais avec la population. Ce relais a pour objet, notamment, de rassurer la population, de lui donner des informations à propos d'un événement qui les touche de près ou de loin, mais aussi de faire taire les rumeurs.

2° Crise institutionnelle

Le mot *crise* évoque immédiatement un événement dramatique et grave mais cette vision de la crise est restrictive. Une erreur médicale bénigne, un dysfonctionnement mécanique (ex. Toyota), une malversation ou une grève peuvent déboucher sur une communication de crise. La santé est la préoccupation première des Belges, les médias ont bien compris l'intérêt de communiquer sur la santé et sur les institutions liées à la santé. Le moindre accro dans le processus habituel de fonctionnement d'un hôpital peut donc devenir source de crise.

La crise, c'est systématique, se caractérise par son aspect inattendu et imprévu. La crise est en rupture avec la communication habituelle et quotidienne de l'institution. Il n'y a pas, selon moi, de recette académique pour gérer une crise, juste des éléments qui permettent de la cerner, de l'encadrer ; le seul élément capital face à une crise est de ne pas se murer dans le silence. **La crise ouvre un espace médiatique duquel on n'est pas maître et dans lequel il s'agit absolument de se positionner au plus tôt et imposer son propre message. C'est le travail fondamental et essentiel du communicateur face à la crise !** Il est, en effet, très facile pour les médias de trouver de l'info *négative* pour alimenter la crise, surtout si elle n'a pas de retour officiel de la source de la crise. Une crise c'est vendeur pour les médias, trouver de l'info pour l'alimenter est donc capital pour eux. S'ils ne l'ont pas à la source, ils la trouvent par d'autres canaux, y compris par les voies de la rumeur et du sensationnalisme.

3° Journalisme citoyen et crise

Le média citoyen est l'utilisation des outils de communication, notamment ceux apportés par Internet (médias sociaux, site web, blog, wiki...), par des millions de particuliers dans le monde comme moyens de création, d'expression, de documentation et d'information. Il s'agit d'un élément important dans le processus de gestion d'une crise. Rappelons-nous que :

- ✓ les premières images filmées de l'explosion de la rue Léopold (Liège, janvier 2010) provenaient d'un vidéaste amateur ;
- ✓ vingt minutes après l'explosion à la piscine de Marche (février 2010), des internautes réagissaient sur des blogs ou commentaient une dépêche Belga sur les sites des quotidiens;
- ✓ quelques minutes après la collision de trains à Buizingen (février 2010), un passager du train publiait sur son Twitter des photos prises avec son téléphone portable, sans commentaires et sans informations de la catastrophe, laissant ainsi libre court à l'imagination de ceux qui ont vu les photos et donc à la rumeur.

Le citoyen passant du rôle de simple récepteur à celui d'émetteur, devient lui même un média. Il s'agit clairement d'une concurrence importante pour les médias traditionnels. Mais les informations ventilées par ces journalistes citoyens ne sont pas toujours vérifiées et recèlent de contre-vérités qui peuvent empirer sérieusement la crise. Chacun dispose, aujourd'hui, des outils lui permettant de diffuser une information vraie, partiellement vraie ou fausse. Pour contrecarrer cette diffusion sauvage d'informations et éviter que les journalistes, faute de mieux, ne s'abreuvent à cette source, il convient de diffuser une information officielle dès le début de la crise. Même une information peu complète qui sera adaptée et renforcée au fil des heures.

4° Les stratégies face à la crise

On distingue trois positions face à une crise ; toute crise débouchera sur une de ces trois stratégies possibles. L'institution victime de la crise devra décider, pour des raisons qui lui sont propres, celle qu'elle va adopter avec les conséquences que cela pourra avoir...

○ Stratégie 1 : le **refus de communiquer** → ERREUR TOTALE

Le refus est une forme de négation de la crise qui s'apparente pour les médias, et donc pour le grand public, à un mensonge

○ Stratégie 2 : le **déplacement latéral** → DELICAT MAIS PARFOIS UTILE

Il s'agit de détourner l'attention portée par les médias à l'institution en déplaçant la crise. Cela peut se faire en se dégageant de toute responsabilité, en rejetant la faute sur un autre intervenant (ex. une explosion de gaz qui serait due à un mauvais entretien de la chaudière ou à une mauvaise vérification

des conduite. Rue Léopold, la cellule de crise aurait pu tenter, au départ, déplacer toute la crise sur l'intervention de l'ALG qui avait été appelée le samedi précédent pour une odeur suspecte. Elle ne l'a pas fait).

Cette manoeuvre reste dangereuse car elle peut être interprétée comme un rejet des responsabilités.

○ Stratégie 3 : la **communication franche** → LA POSITION A ADOPTER

Jouer franc-jeu avec la presse, et donc le grand public = reconnaissance et transparence. Permet de désamorcer la crise et d'en réduire la durée. Il s'agit d'occuper le terrain médiatique, de montrer que l'on est conscient de la crise.

5° Gestion du processus de crise

L'idéal serait, évidemment, d'anticiper la crise, de la prévoir en mettant sur pied un plan de communication de crise. Mais, par définition, une crise est imprévue et il est difficile d'en cerner, à l'avance, tous les enjeux. Il convient, cependant, garder à l'esprit quelques principes de base pour faire face à une crise :

- ✓ il faut toujours communiquer ;
- ✓ il faut adopter la plus grande transparence ;
- ✓ s'il n'y a pas d'information officielle, la presse trouvera une information par un autre canal au risque important que l'information soit déformée voire erronée ;
- ✓ en temps de crise on doit communiquer davantage ;
- ✓ l'objectif d'une communication de crise est de reprendre la main sur l'espace de communication qui s'est ouvert ;
- ✓ la presse audiovisuelle est toujours plus difficile à gérer car elle a besoin de sons et d'images ;
- ✓ le timing des médias (JT – heure de bouclage).

Comment le communicateur doit-il gérer la crise ?

1° Toujours communiquer, même dès le début de la crise : prévoir plusieurs points d'infos par jour selon le degré d'importance de la crise (minimum deux points/jours).

2° Ne pas attendre d'avoir toute l'information pour communiquer : il est préférable de donner de l'information et de l'affiner au fur et à mesure, cela donne une plus grande impression de transparence. Si on ne connaît pas encore les détails de la crise, ne pas hésiter à le dire cela permet de rassurer, de se positionner par rapport à la crise («*Nous n'avons pas encore d'information à ce propos mais nous mettons tout en oeuvre pour identifier les causes. Nous ne manquerons pas de revenir vers vous au plus tôt !*»).

3° Etablir un leitmotiv à répéter aux médias et au grand public : prévoir un commentaire officiel de l'institution (adapté, si besoin, aux médias et au grand public). Ce leitmotiv doit être affiné au fil du temps.

4° Désigner un porte-parole officiel voire un porte -parole par thèmes (technique – social – préventif...) autour de la crise.

5° Prévoir un support d'information (type communiqué de presse, même laconique) pour les journalistes.

6° Répondre aux demandes des journalistes, ne fut-ce que par le leitmotiv mis à jour ; mais aussi cadrer clairement ce qui est possible et ce qui ne l'est pas.

7° Utiliser internet. Via le site de l'institution, prévoir un espace d'informations pour les médias et le public. Prévoir aussi les questions les plus courantes (FAQ) que pourraient se poser la presse et le public et y apporter une réponse officielle de l'institution. Les médias sociaux – le fil Twitter officiel de l'institution par exemple – est aussi un bon canal pour donner de l'information régulière à propos de la crise.

8° Etablir un call center (même une ligne avec réponse) qui relaiera l'information mise à jour.

9° Assurer le suivi de l'information vers les médias à J mais aussi à J+1, J+2, J+3... jusqu'à extinction de la crise.

10° Faire le bilan de la crise, voire ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas marché.

Les objectifs de la communication de crise

En situation de crise, la communication est essentielle. Elle contribue à résoudre l'état d'urgence et à éviter l'aggravation de la crise. Les objectifs de la communication de crise sont multiples:

- avertir la population concernée
- informer les victimes et leurs familles
- informer la population concernée des mesures de protection à prendre
- informer la population des mesures qui sont prises par les autorités
- informer le public par les médias

Les communicateurs doivent être le relais entre l'institution et les médias, mais aussi entre l'institution et le grand public. Dans une crise, il est capital de communiquer. La communication doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- ✓ **Concordance** : éviter les informations contradictoires et les rumeurs, les lacunes et les incertitudes, en validant, contrôlant et testant en permanence les informations et en réagissant rapidement à l'actualité.
- ✓ **Continuité** : assurer la communication en continu pendant la durée de la situation d'urgence et dans la phase de suivi. Il est important que la communication suive la situation de près, et qu'elle soit accessible pour toutes les personnes concernées.
- ✓ **Ethique** : éviter la panique inutile, ne pas froisser les sentiments de certaines personnes ou de certains groupes (médias) et ne pas heurter les partenaires de front.

A éviter :

Il y a, en termes de communication de crise, des attitudes disqualifiantes qu'il faut absolument éviter :

- le mutisme (absence totale de communication),
- la fermeture de la communication (*Nous n'avons aucun commentaire à faire*) qui signifie, en fait, nous nous désintéressons de la crise,
- le démenti (*il ne se passe rien*),
- les déclarations rassurantes dans les situations qui ne le sont pas (*Tout est sous contrôle* si ce n'est pas le cas),
- le dégagement (*je ne fais qu'appliquer des consignes* ou *c'est la faute de...*),
- la mise en cause des médias (*les journalistes... tous des rapaces, seul le malheur les intéresse*) car ce sont eux qui façonnent l'image de l'institution par rapport à la crise
- l'impossibilité de fournir des informations (*Nous ne savons pas*).

Mes réponses aux FAQ à propos de la communication de crise

1° Quelles attitudes adopter par rapport aux médias qui veulent rencontrer les victimes d'une catastrophe qui sont hospitalisées ou leur entourage ? (cas typique d'une crise en milieu hospitalier) *Lorsque les victimes sont conscientes, qu'elles ont quitté les urgences ou les soins intensifs, il s'agit de composer avec elles. Certaines personnes ont besoin de parler aux médias (pour rassurer des proches qui ne vivent pas tout près, pour extérioriser leur angoisse,...) d'autres préféreront garder le silence et préserver leur calme après le choc vécu. Mais les victimes hospitalisées sont sous la responsabilité de l'hôpital et, dès lors, l'hôpital peut avoir à jouer un rôle d'intermédiaire entre la presse et ces victimes. Il s'agit, pour le communicateur, de rencontrer les victimes ou leur entourage et de convenir avec eux jusqu'où on peut aller... Il convient aussi d'encadrer la communication qui émanent des victimes ou de leur entourage afin d'éviter tout dérapage (ex. discrédit de l'institution par la victime).*

2° Si la crise est liée à des suites judiciaires ou en entraîne, n'est-il pas dangereux de communiquer avec les médias ?

Cela peut entraîner des soucis, il s'agit dès lors de prendre contact avec le service de communication du parquet et de voir, avec lui, jusqu'où on peut communiquer.

3° Faut-il créer une cellule de crise et prévoir un plan de communication de crise ?

Ce n'est pas inutile mais il faut garder à l'esprit que chaque crise est différente et que chaque communication de crise est différente. La mise en place préalable d'une cellule de crise peut aider à faire face mais il y aura toujours, en cas de crise, une grande part d'improvisation liée à l'urgence. Si une cellule de crise est créée, il faut éviter de la laisser s'endormir et d'être réveillée en sursaut au moment de la crise. Comment ? En simulant une crise factice en guise d'exercice, par exemple. Quoi qu'il en soit, la Cellule de crise ne doit absolument pas être fermée ; elle doit pouvoir s'ouvrir à certaines personnes, à certains experts, selon les cas.

4° Quel est le plus grand danger de ne pas communiquer en cas de crise ?

La détérioration de l'image de l'institution, assurément ! Ne pas communiquer c'est nier la crise ; la négation peut être assimilée au mensonge. Une communication de crise mal négociée peut, en quelques heures, détruire une image qui aura mis des années à être construite. Ne pas communiquer c'est laisser la place à la rumeur avec tous ses dangers. Les médias aiment les crises, sans informations officielles à relayer ils vont entretenir la crise par de l'approximation, de l'interprétation et des jugements de valeurs souvent négatifs pour l'institution.

5° Peut-on communiquer uniquement par communiqués de presse en cas de crise ?

C'est une possibilité, dans ce cas, le communiqué doit être concis, court, et factuel avec un vrai contenu informatif. Cependant, pour les médias audiovisuels qui reposent, par définition, sur le son et l'image, le communiqué est un peu juste. Les points presse, avec un porte-parole prêt à répondre aux médias sur base du leitmotiv prédéfini, sont plus recommandés.

6° Est-il possible de récupérer une communication de crise pour en faire un plus pour l'institution ?

C'est difficile et délicat ! Difficile parce que la situation de crise repose toujours sur un événement négatif qui dessert l'institution ; délicat parce que vouloir faire du positif avec du négatif risque d'être mal perçu par les médias et le public. Mais lors d'une crise, si l'image est écornée, la communication peut sortir grandie et si la communication passe bien avec les médias, cela servira tôt ou tard l'image de l'institution dans un autre contexte. En ce sens, on peut récupérer la crise pour améliorer l'image.

7° En cas de crise, peut-on empêcher la rumeur ?

La rumeur est un bruit qui court et qui ressemble à une information si ce n'est qu'elle n'est pas fondée (ce qui ne veut pas dire qu'elle est entièrement fausse !). Pour qu'une rumeur naisse, il faut la conjonction de deux éléments : un événement important et un manque d'informations relatives à cet événement. On peut donc, si pas empêcher, au moins atténuer la rumeur en alimentant les médias d'informations officielles dès le début de la crise.

En Conclusion

La crise est un espace de communication exceptionnel mais néanmoins réel auquel il faut parfois faire face. **Transparence – communication avec les médias – imposition de son propre message – respect des obligations de la presse** sont les maîtres-mots d'une communication de crise bien menée dont l'objectif est de reprendre la main sur une communication pour laquelle on n'est pas maître à l'origine. Agir et communiquer plutôt que de se retrancher dans le silence car, à travers les médias, c'est vers les différents publics-cibles de l'hôpital que l'on communique. De l'importance donc de communiquer sur une crise... Le message à transmettre aux médias doit reprendre les éléments qui vont influencer la nouvelle à paraître ou à diffuser (par exemple : nombres de victimes, dégâts occasionnés, déroulement des faits, conséquence pour le fonctionnement de l'institution...). La communication de crise est aussi une opportunité de rétablir une image de marque qui a été malmenée, ne pas en profiter serait maladroit.

La presse fait partie du jeu de la communication, elle est incontournable. On s'en sert pour ventiler ses *bonnes nouvelles*, il faut accepter de lui faire face pour les *mauvaises nouvelles*. Il faut garder en mémoire qu'en cas de crise on ne parle pas uniquement à un journaliste avide d'informations mais

aussi, à travers lui, à des lecteurs c'est-à-dire au grand public mais aussi au personnel de l'institution, qui en cas de crise apprend souvent les nouvelles via la presse plutôt que par la communication interne de l'institution.

Exposé Haute Ecole de la Province de Liège

Mardi 29 novembre 2011

© Olivier Moch,
Communication