

■ En cas de crise, il est important d'éviter les décalages entre la communication interne et celle externe à l'association.

■ À ce titre, s'appuyer sur les salariés et les bénévoles pour gérer la crise s'avère bénéfique.

COMMUNICATION
INTERNEUN OUTIL MAJEUR
DE LA GESTION
DE CRISE

Lorsqu'une association est confrontée à une crise grave, elle a souvent le souci de gérer en priorité son image extérieure ou les potentielles retombées médiatiques négatives, cela au détriment d'une communication interne et d'un dialogue avec ses forces vives, jugés souvent comme moins prioritaires.



AUTEUR Fabienne Duboscq
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante pour le secteur associatif
du cabinet Gain de causes

La nature ayant horreur du vide, la mise en place d'un plan de communication interne est incontournable quand une association doit faire face à une crise majeure, quelle que soit son origine. Faute de communication interne, une communication parasite prendra place et des efforts importants devront être déployés pour l'atténuer. Dès le début de la crise doit être créé en interne un « bruit de fond » régulier et cadencé par des messages et annonces ciblés.

QUELLES CRISES ?

Les associations, surtout celles employant des salariés, sont confrontées aux mêmes types de crises que les entreprises, tels que malversa-

tions, affaires de mœurs, suicides sur le lieu de travail, crise sanitaire, accident lié à un matériel défectueux ou encore renversement de la gouvernance. Elles peuvent également être confrontées à d'autres crises liées à leur secteur d'activité, notamment la mise à jour de maltraitances, le décès d'un résident ou encore la publication de rapports de la Cour des comptes ou de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS). Mais, à la différence des entreprises, les associations sont souvent moins préparées à la gestion de crise et ne sont pas entourées de consultants pour les aider à traverser cette épreuve. Et ce n'est pas forcément une mauvaise chose ! Des éléments de langage rédigés par un consultant qui ne connaît pas le secteur associatif ni l'association et ses enjeux peuvent produire des messages attisant la crise. Alors qu'une communication de crise s'appuyant sur les ressources internes se donne les moyens de recourir à des professionnels ou bénévoles connaissant parfaitement la structure.

QUELLES CIBLES INTERNES ?

Les salariés – lorsqu'il y en a –, les bénévoles et les élus sont la clé de voûte de l'association. Ils la soutiennent par leur investissement personnel pour les uns, par

leur travail et leur implication pour les autres. Ils doivent être une cible prioritaire dans le dispositif de gestion de crise.

Il est fréquent de considérer les adhérents, les donateurs, les usagers et leurs familles comme des cibles externes. Ce serait une erreur, potentiellement lourde de conséquences. Quel sera le capital-confiance des usagers et de leur entourage s'ils sont informés « comme tout le monde », voire s'ils apprennent par les médias ce qui se trame au sein de l'association ou de l'un de ses établissements ? C'est également le cas pour les donateurs et les adhérents : comment les fidéliser s'ils ont connaissance d'un rapport à charge de la Cour des comptes sans que l'association ait pris le temps de les informer et de leur apporter quelques explications ? ●●●

●●● Préparer un plan de communication interne pour gérer une crise passe par la clarification des cibles internes afin d'adapter le discours à chacune d'entre elles.

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Si les salariés ou les bénévoles sont moins bien informés que les médias, par exemple, le lien de confiance entre l'association et ses équipes s'en trouve affaibli. C'est la force du collectif qui permettra à l'association de traverser et dépasser la crise. Pour fédérer les ressources internes, il faut commencer par informer tous ceux qui œuvrent au quotidien : les collaborateurs et les bénévoles. Et ce sont souvent les élus – généralement le bureau – et la direction générale – pour les associations employeuses – qui sont à la manœuvre pour gérer la crise. L'association doit être consciente que les situations de crise possèdent un caractère amplificateur et déformant. C'est la raison pour laquelle il est important de construire une communication interne fiable et régulière.

En communiquant prioritairement vers les salariés et les bénévoles, l'association s'entoure des meilleurs communicants... Mieux encore, associer quelques salariés et bénévoles experts à la construction du plan de communication peut faire gagner en efficacité. Avec l'essor des réseaux sociaux, chaque salarié, bénévole et élu peut être un relais de communication au sein et en dehors de l'association. Même s'ils sont à manipuler avec beaucoup de précaution, ils peuvent être un vrai levier pour produire une communication de qualité et crédible s'appuyant sur l'expertise interne. S'agissant des usagers, familles, adhérents et donateurs, le principe est le même : si l'association a su leur distiller les bons messages, elle s'assure un relais efficace sur les réseaux sociaux ; dans le cas contraire, elle s'expose à de vives critiques pouvant cristalliser la crise.

Il est également important de soigner la communication interne car ce sont les salariés et les bénévoles qui, une fois la crise passée, géreront les conséquences opérationnelles et répareront les dommages. On oublie souvent qu'une communication interne mal menée peut laisser un goût amer à ceux qui auront été impactés par la situation, mais aussi à ceux qui ne l'ont pas été. Une communication interne bien menée maintiendra la motivation des salariés, des bénévoles, des donateurs pendant mais aussi après la crise.

QUELLES BONNES PRATIQUES ?

Chaque plan de communication de crise est unique. En cas de crise, une association doit particulièrement veiller à produire des messages alignés avec le projet associatif et à éviter les décalages entre le contenu de la communication interne et externe.

Dans une situation de crise, on attend généralement des réponses. Même si les dirigeants ne peuvent en apporter immédiatement, ils doivent communiquer vers les cibles internes, au moins pour dire qu'ils sont conscients de la situation et qu'ils cherchent des solutions. Les cibles internes doivent être informées en continu, sans zone d'ombre et en toute transparence, afin d'éviter suspicion et rumeurs. Plusieurs bonnes pratiques peuvent permettre aux associations de construire un plan de communication interne efficace.

Élaborer la *storytelling*

L'association doit se concentrer dans un premier temps sur le récit de la crise, un récit qui doit absolument être validé par les cibles internes. Pour cela, il faut être attentif à la réalité du terrain, au vécu des équipes bénévoles et salariées ou encore aux perceptions des bénéficiaires. C'est pourquoi il est utile de s'entourer d'experts internes, de les faire participer à l'élaboration du récit. Un récit trop loin des préoccupations et perceptions internes sera contre-productif. Il devra également être simple et court afin que le plus grand nombre puisse se l'approprier.

Être attentif à la complexité de l'organisation

Plus l'association est conséquente en taille, plus il est important de prendre en compte la disparité des métiers, des lieux d'exercice, de l'attachement à l'association, des canaux habituels de communication de chaque cible... Il est essentiel également de comprendre la sensibilité et les attentes des différents groupes « sociaux » au sein de l'association (bénévoles élus, bénévoles de terrain, employés, cadres, groupe de bénévoles et salariés liés par un projet, salariés représentants du personnel, etc.) et, bien évidemment, les interactions entre ces groupes. Cela permet d'adapter les messages et d'organiser efficacement leur diffusion. Par exemple, la forte implication de la hiérarchie directe dans un groupe amènera la direction à confier un message au manager qui aura la charge de le partager avec son équipe. En outre, un groupe de bénévoles ayant le senti-



ment d'être trop éloignés de la direction recevra positivement un message personnalisé du directeur général.

Quoi qu'il en soit, dans une communication de crise, il ne peut y avoir un seul message envoyé à tous via la messagerie... L'association doit s'appliquer à créer des messages adaptés à chaque cible car chacune à sa propre préoccupation et clé de lecture. Un donateur n'attend pas les mêmes réponses et explications qu'un collaborateur ou un bénévole suite à la publication d'un rapport de la Cour des comptes. Le collaborateur peut redouter des licenciements alors que le donateur voudra être rassuré sur la bonne utilisation de ses dons.

Éviter les fausses bonnes idées

En situation de crise, les dirigeants sont soumis à de fortes pressions internes et externes. Le souci de vouloir faire le mieux possible peut malheureusement amener l'association à commettre des fautes de communication difficiles à rattraper. Parmi les fausses bonnes idées, on notera celles de contre-attaquer en incriminant une autre association qui aurait pu être au cœur de la polémique, se justifier sur un point qui n'a jamais été évoqué dans la crise, se concentrer sur sa propre défense sans parler des victimes potentielles, refuser de répondre aux questions des salariés et des bénévoles.

Se doter d'outils adaptés

Les outils de communication interne et le système d'information sont les points d'appui incontournables pour diffuser les messages rapidement et aux bonnes cibles. On pense souvent aux mails, aux affichages, mais les réunions et les appels téléphoniques individuels ne sont pas à exclure dans la gestion de la crise.

Il est nécessaire d'associer au plan de communication interne la direction des ressources humaines pour les associations de taille importante, mais aussi le collaborateur en charge de l'animation des bénévoles. Un message adressé par le responsable du bénévolat aux bénévoles, à travers un canal ou outil habituel pour ces derniers, aura plus d'impact qu'un mail impersonnel partant de la messagerie du secrétariat du président. Lorsque c'est possible, il faut privilégier les réunions et rassemblements au cours desquels chacun pourra s'exprimer et poser ses questions. Dès lors que la crise nécessite la mise en place d'une cellule psychologique, on ne peut pas se contenter de l'envoi d'un mail pour annoncer qu'un psychologue est installé

dans une salle de réunion. Enfin, lorsque la crise impacte davantage certaines personnes, il est important de s'organiser pour les appeler ou, mieux, les rencontrer, même si cela semble fastidieux.

Communiquer régulièrement

La communication interne en temps de crise doit être régulière. De trop longs moments de silence donneront lieu, au pire, à des rumeurs, au mieux, à de la suspicion. D'un autre côté, « trop d'information tue l'information » ! Il s'agit donc de bien doser la diffusion des messages sans que le « bruit de fond » s'affaiblisse. En alternant le recours aux différents canaux et outils de communication, on entretient généralement la communication sans saturer l'auditoire. Enfin, il est essentiel que l'association signale la fin de la crise quand elle considère que celle-ci est gérée et qu'elle remercie les équipes pour le rôle qu'elles ont tenu. Cela évite que la crise ne ralentisse le fonctionnement de l'association plus longtemps que nécessaire. Si un plan d'amélioration ou de prévention est prévu à l'issue de la crise, il conviendra d'informer les cibles internes des modalités retenues pour rendre compte de la mise en place et des résultats dudit plan.

Associer les managers et les bénévoles responsables locaux

Pour les grosses associations, il est préférable de travailler un plan de communication interne en *cascading*, en s'appuyant sur les managers et les bénévoles ayant des responsabilités locales. Naturellement, les salariés se tourneront prioritairement vers leurs managers, et les bénévoles vers leurs responsables locaux. Les managers salariés et responsables bénévoles doivent être les premiers à détenir le *story-telling* et les informations exhaustives afin de pouvoir répondre à leurs équipes et, ainsi, jouer le rôle de « démineur » de proximité. Si l'association en a les moyens, elle peut créer des outils de communication dédiés et personnalisables afin d'aider les managers et responsables associatifs à être des relais efficaces de la communication de crise.

CONCLUSION

Lorsqu'une situation de crise se présente, il faut rapidement communiquer en interne, mais il ne faut pas non plus se lancer avant d'avoir bien identifié tous les enjeux. Le diable est dans le détail, le plus difficile étant de résister aux pressions, qu'elles soient internes ou externes. Il faut donc essayer de garder la tête froide pour ne pas se tromper de crise, d'objectifs, de priorité ou encore de message. Il sera bien plus difficile de convaincre les publics externes si les collaborateurs, les bénévoles, les usagers, les donateurs n'adhèrent pas au récit délivré par l'association ! ■