

Quand de mauvaises choses arrivent aux bonnes écoles

Les relations avec le public en cas de crise

Il est inévitable qu'un jour votre école se trouvera en situation de crise. Pour cette raison, il est impératif que vous ayez un plan d'action en place quand vous serez confrontés à la situation et appelés à communiquer avec les parents, l'église et le public.

Les crises dans les écoles peuvent prendre différentes formes. Il y a les catastrophes naturelles comme les tempêtes de neige, les tornades et les tremblements de terre qui représentent manifestement une menace pour le bien-être de l'école et de ses occupants. Un autre genre de crise sont les accidents, tel un incendie ou un incident de transport d'élèves. D'autres crises relèvent des fonctions scolaires, par exemple le comportement inapproprié d'un professeur ou une mauvaise gestion des fonds scolaires. Une quatrième catégorie de crises qui va en grandissant est le problème de la violence à l'école et des menaces perpétrées contre le personnel ou la propriété.

Chacune de ces crises nécessite une réaction de la part de l'école. Les parents et les membres d'église ont besoin d'être rassurés que l'école fait tout ce qui est en son pouvoir afin de procurer un environnement sûr et stable pour l'éducation de leurs enfants. Il est nécessaire que les

Votre école peut compter sur les médias pour rapporter votre crise et diffuser vos messages, mais il ne devrait pas s'agir de la seule voie de communication à utiliser.

parents soient au courant du sérieux de la crise et des effets potentiels qu'elle peut avoir sur la marche de l'école.

Les médias aussi doivent être informés. Chacune des crises mentionnées ci-dessus attirera des journalistes qui font leur travail d'information auprès du public. Votre école peut compter sur les médias pour rapporter votre crise et diffuser vos messages, mais il ne devrait pas s'agir de la seule voie de communication à utiliser.

Bien des choses dépendent de la façon dont l'école répond initialement à une

situation de crise. La réponse officielle de l'institution doit être aussi calme et logique que possible. Toutefois, afin d'assurer une réaction appropriée, l'école doit avoir un plan de communication en place *avant* — c'est-à-dire en anticipation d'une situation de crise.

Parlez d'une seule voix

Faites vos plans de telle sorte qu'ils permettent à votre école de parler d'une seule voix, dit Kermit Netteburg, le spécialiste des communications à la Division nord-américaine de l'Eglise adventiste. Afin de réaliser cet objectif, l'école doit désigner un porte-parole chargé d'envoyer les communiqués de presse et de donner les interviews avec les médias. Il est préférable de confier cette responsabilité à quelqu'un d'autre que le principal administrateur de l'école.

Netteburg conseille de mettre sur pied une commission de crise qui anticiperait des problèmes potentiels. Cette commission devrait inclure les principaux administrateurs de l'école, une personne ayant reçu une formation en matière de communication, et des experts dans des domaines variés, selon les besoins. Il suggère aussi que ce groupe soit peu nombreux et flexible. Les membres du groupe devront recevoir une formation

Douglas A. Jones

continue et fonctionner comme une unité permanente qui anticipe des situations problématiques et élabore des messages-clés à diffuser en temps de crise.

La commission de crise devrait développer un plan écrit comprenant la procédure et le protocole à suivre lorsque l'école fait face à une situation de crise. Ce document devrait spécifier les rôles et devoirs respectifs des employés, les décisions à prendre d'urgence (soins médicaux et autres), les mesures à déployer en ce qui concerne la propriété et les bâtiments, etc. Si un plan écrit est en place *avant* la crise, l'école sera bien mieux équipée pour faire face au problème. La clé de l'efficacité se trouve dans la préparation.

En ce qui concerne la façon de communiquer au public les informations sur la crise, l'école devrait suivre un certain nombre d'étapes qui auront été décidées auparavant. Le plan de crise de l'école devrait inclure une section sur la communication.

Que devriez-vous dire ?

Dans tout projet de communication, il est important de considérer le public auquel vous vous adressez. Qu'a-t-il besoin de savoir ? Une fois que ce point a été clarifié, l'école peut considérer la façon de communiquer cette information.

La commission de crise devrait s'assurer que l'école possède un système de communication en place sur le campus. Dans une institution importante, il peut s'agir d'un système automatique d'information par message électronique ou boîte aux lettres téléphonique. Le message initial devrait être court et précis, et indiquer de quelle façon toute information supplémentaire sera communiquée. Il est essentiel que tous les employés de l'école soient informés de la crise.

Selon la nature de la crise, il faudra prévenir les parents et les membres d'église par courrier écrit. Mais s'il s'agit d'une urgence — accident, catastrophe naturelle — l'école doit utiliser des moyens de communication plus immédiats. Il va de soi que si des élèves ou des employés ont été touchés directement, leurs familles doivent être contactées dès que possible. Certains plans de crise utilisent un système de communication par relais téléphonique pour informer les parents et les membres d'église de la situation.

Lorsque dans une situation de crise les principaux intéressés auront été informés,

Des crises à l'école peuvent se présenter sous forme d'un incendie comme celui qui éclata le 6 février 2000 à l'université William Jennings Bryan de Dayton, Tennessee. Il détruisit le bâtiment de l'administration et causa des dommages s'élevant à une dizaine de millions de dollars.

l'école devra procéder à l'information du public, si cela est approprié. En cas de désastre naturel, d'accident ou de violence à l'école, ce sont bien entendu les médias qui vont vous contacter. A ce moment-là, l'école devra désigner un porte-parole qui communiquera le message-clé. Par exemple : « Notre premier souci est la sécurité de nos étudiants et de nos employés. Nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour coopérer avec les services d'urgence sur place. » Ou bien : « La police a identifié un blessé et nous nous efforçons de contacter la famille de l'étudiant. » Que vos messages soient courts et précis.

L'utilisation des médias

Sachez que les journalistes qui font les reportages sur une situation de crise — que ce soit dans les journaux, à la télévision ou à la radio — ne reculent devant rien pour atteindre leur objectif, qui est d'informer le public. En général, lorsqu'il s'agit d'une catastrophe naturelle ou d'un accident, la sympathie du public ira à l'école. Mais l'image de l'école ainsi que sa réputation auprès des parents et des membres d'église dépendra de la façon dont elle réagira. Le porte-parole désigné par l'école devrait répondre de façon aussi claire, concise et exacte que possible aux questions des journalistes. Les employés de l'école devraient être informés que ce n'est pas leur rôle de donner volontaire-

ment des informations supplémentaires ou de spéculer sur la situation. S'ils ne connaissent pas la réponse à une question, ils devraient le dire clairement.

Sachez être discret en temps voulu

Quand une crise éclate autour d'un cas de violence à l'école ou d'une inconduite, il faudra faire preuve de beaucoup plus de discrétion. Les règles légales abondent pour ces cas. Le porte-parole de l'école devra être prudent quant aux informations à communiquer au public. Pour cette raison il est recommandé, autant que possible, que l'école prenne le temps de préparer sa déclaration. De même, il est recommandé à l'administrateur de prendre conseil auprès d'un avocat avant de faire une déclaration aux médias. Bien entendu, dans une situation d'urgence, par exemple un cas de violence à l'école — surtout lorsque des menaces sont proférées contre l'institution — le tout premier message devrait avoir trait à la sécurité des étudiants et des employés.

Dans tous les cas, il est important de dire la vérité. Ceci ne signifie pas que vous devez vous sentir obligé de donner chaque détail connu sur la crise. Si le cas implique une question légale, dites plutôt : « Il n'est pas approprié pour moi de commenter ce point à présent. » Ne dites jamais : « Sans commentaire. » Cela donnerait l'impression que l'école a

quelque chose à cacher. Ou bien vous pouvez répondre : « Cette information est confidentielle. » Lors d'une session récente du Conseil pour l'avancement et le soutien de l'éducation, les présentateurs Kathi McDonald et Michael Sampson ont attiré l'attention des personnes agissant comme porte-parole de ne jamais utiliser l'expression « soit dit entre nous » avec les journalistes. Ces deux spécialistes de la communication soulignent qu'avec les journalistes, « entre nous » n'existe pas. Si vous ne voulez pas que certaines choses soient publiées dans les journaux, n'en parlez pas.

Considérez l'audience

Quand vous préparez des communiqués, n'oubliez pas de considérer à qui vous vous adressez. Que voulez-vous que le public sache ? Qu'est-ce qu'il sait déjà ? Et finalement — bien que cela puisse paraître superficiel et intéressé en plein moment de crise — quelle image de l'école sera reflétée par ce que vous allez dire et par la manière dont vous allez le dire ?

Le plan de communication en cas de crise à l'université Andrews, Berrien Springs, Michigan, se présente comme un document de 22 pages qui énumère son objectif de la façon suivante : (1) Aider l'université à fournir toute information pertinente à tous les groupes concernés et aux médias, en temps opportun et de façon exacte, et (2) accélérer le processus de recouvrement pour permettre à l'université de recommencer à fonctionner normalement aussi rapidement que possible.

Ce plan mentionne aussi les objectifs suivants :

- Prendre la situation en main immédiatement en évaluant les dommages, si besoin est, et en contenant la crise ;
- S'assurer que l'université Andrews est perçue par le public comme une institution qui se soucie du bien-être de ses étudiants, de ses professeurs et de ses employés ; et
- S'assurer que toutes les informations transmises par l'université sont conséquentes et exactes.

Le plan de communication en temps de crise inclut une liste des membres qui font partie du groupe de communication lors d'une crise, et des employés de l'université (administrateurs, précepteurs, directeurs) qui, de par leur fonctions, doivent être informés en cas d'événement de crise. La liste comprend à côté du nom de chaque personne son numéro de

téléphone, son adresse électronique, et les noms et les numéros de téléphone de personnes locales à contacter.

Le plan de communication en temps de crise inclut aussi des numéros de téléphone d'urgence, comme la police, les pompiers, les hôpitaux, les compagnies de gaz, d'eau et d'électricité. En plus, on trouve sur cette liste les noms des personnes internes (les membres du comité directeur, les professeurs, les employés et les élèves...) et externes (les administrateurs de l'union, les anciens élèves, les parents, les médias, le public...) qui doivent être informés.

Plusieurs pages de ce document contiennent des informations relatives aux médias de la région (noms, numéros de téléphone et de télécopie) et les numéros de téléphone du département des Communications à la Conférence générale, du bureau des relations publiques pour les universités de la Division nord-américaine, ainsi que des rédacteurs des revues d'église au niveau des fédérations.

À la fin du plan de communication en cas de crise se trouve une page avec des informations sur l'institution : la déclaration de la philosophie de l'université et des statistiques (le nombre d'étudiants

inscrits, les diplômes offerts...) qui peuvent être utiles aux journalistes dans la préparation des communiqués de presse.

Ce même plan de communication en cas de crise contient aussi une liste de six situations de crise potentielles qui pourraient affecter le campus. Le deuxième cas mentionné est *Incendie dans l'un des dortoirs*. Ce paragraphe présente la liste des sept réactions et procédures initiales à mettre en pratique : (1) Assurez-vous que les pompiers, la police de la localité et celle du campus ont été avertis ; (2) évacuez les occupants et dirigez-les vers le gymnase ou la cafétéria ; (3) ouvrez le centre médical pour traiter des blessures mineures (acheminez les blessés plus graves à l'hôpital) ; (4) contactez les parents des élèves blessés ; (5) affichez un numéro vert de téléphone pour permettre aux parents d'obtenir des renseignements ; (6) établissez un centre d'information où les médias pourront interviewer le porte-parole de l'université ; et (7) contactez les médias.

Sous cette liste de premières mesures à prendre se trouve en caractères gras le message-clé à publier : « **Toutes les**

Suite page 32

Face aux médias

Si la situation a attiré l'attention des médias, la façon dont votre école se comporte envers la presse peut avoir une influence cruciale sur les conséquences de la crise.

Faites de votre mieux pour établir des relations amicales avec la presse locale avant l'éclatement d'une crise. C'est probablement plus facile si le campus est dans un site rural isolé plutôt que dans un grand centre urbain ; mais c'est toujours une bonne chose de créer des occasions pour la presse locale de se familiariser avec l'institution.

Entretenez de bonnes relations professionnelles avec les journalistes ; invitez-les sur le campus à l'occasion d'événements spéciaux, pour un repas à la cafétéria, ou pour une interview avec des professeurs ou des étudiants bien informés des actualités. Encouragez le professeur de journalisme ou de littérature à inviter le présentateur-réalisateur du journal télévisé régional ou un journaliste pour parler à sa classe ou lors d'un programme de chapelle.

Lorsque les journalistes préparent un reportage sur une situation de crise à votre école, efforcez-vous de les considérer comme alliés à vos efforts pour maintenir ou restaurer l'image de votre institution, dit Kathleen Fearn-Banks dans *Crises Communication* (1996). Montrez-vous accessible et amène. Rappelez-les au téléphone et respectez leurs dates limites. Bref, traitez les journalistes comme des collègues-hôtes.

Si la crise qui a frappé votre école attire plusieurs journalistes sur le campus pour un certain temps, prévoyez pour eux un lieu de travail, différent de celui du porte-parole, et surtout suffisamment éloigné des bureaux du directeur ou du président de l'école. Assurez-vous que la pièce soit confortable et donne facilement accès au téléphone, à la cafétéria et aux toilettes.

Les relations avec...

Suite de la page 31

mesures ont été prises pour assurer la sécurité des occupants du dortoir des _____ . La police mène une enquête pour déterminer les causes de cet incendie. »

En résumé, le plan de communication en cas de crise représente un effort pour établir des règles de base à suivre lorsqu'une situation de crise se présente. Il offre un plan d'action pour pouvoir communiquer des informations d'une façon appropriée sur le campus et au public avant qu'une telle situation de crise ne survienne. Bien qu'un tel plan ne puisse certainement pas minimiser l'urgence d'une situation ou prévenir la tragédie qu'une crise peut causer dans une école, ce document peut néanmoins l'aider à agir de façon responsable face à une situation difficile.

Douglas Jones est directeur des relations publiques et rédacteur de Focus, le journal de l'université Andrews, à Berrien Springs, Michigan. Il a enseigné l'anglais pendant vingt-trois ans au niveau secondaire et universitaire avant d'être chargé de la promotion et de la publication en 1996.

Comment développer...

Suite de la page 28

lenoreb@andrews.edu/.

Dr Lenore Spence Brantley est professeur associé de psychologie à l'université Andrews, Berrien Springs, Michigan. Elle y dirige le programme de conseillers psychologiques ; elle est l'initiatrice du programme TAB.

Nancy D. Sells prépare une maîtrise en psychologie du développement à l'université Andrews. Elle est assistante médicale dans un hôpital régional et conseillère psychologique dans un centre chrétien d'aide aux femmes enceintes.

RÉFÉRENCES

1. Ellen G. White, *Patriarches et Prophètes* (Dammarié-les-Lys : Editions S.D.T., 1972), p. 199.
2. Myron H. Dembo, *Applying Educational*

Psychology (White Plains, N.Y. : Longman Publ. Group, 1994), p. 223, 224, 311.

3. *Eleven Principles of Effective Character Education*, The Character Education Partnership, 1600 K St. NW, Suite 501, Washington, D.C. 20006. Téléphone : (800) 988-8081.
4. Thomas R. McDaniel, « A Primer on Classroom Discipline : Principles Old and New », *Phi Delta Kappan* 68:1 (mai 1986), p. 63-67.
5. Voir <http://www.charactercounts.org/>. The Josephson Institute.
6. Gary L. Hopkins, « The Role of the Community in Preventing School Violence », dans J. Gullede et S. Beard, éd., *Stop the Violence : Resource Guide to Safe Schools* (Gaithersburg, Md. : Aspen Publishers, en voie de publication).
7. *Ibid.*
8. Anthony S. Byrk et Mary E. Driscoll, *The High School as Community : Contextual Influences and Consequences for Students and Teachers* (Madison, Wis. : National Center on Effective Schools, University of Wisconsin, 1988).
9. Mary A. Royal et Robert J. Rossi, « Individual-Level Correlates of Sense of Community : Findings From Workplace and School », *Journal of Community Psychology* 24:4 (octobre 1996), p. 395-416.

La qualité totale...

Suite de la page 24

(Trinité-et-Tobago), et professeur associé de gestion au département de commerce de l'université Andrews, Berrien Springs, Michigan.

NOTES

1. Peter Likins, « The Many Faces of Quality in Academia », Dans William J. Petak, éd., *Quality and Higher Education in the 21st Century* (Los Angeles : University of Southern California, 1992), p. 9.
2. John MacDonald et John Piggott, *Global Quality : The New Management Culture* (San Diego : Pfeiffer & Company), p. 83.
3. William H. Bergquist, *Quality Through Access, Access With Quality* (San Francisco : Jossey-Bass Publ., 1995), p. 36-45.
4. *The Memory Jogger for Education : A Pocket Guide of Tools for Continuous Improvement in Schools* (Methuen, Mass : GOAL/QPC, 1992).
5. Christopher W. L. Hart et Christopher E. Bogan, *The Baldrige : What It Is, How It's Won, How to Use It to Improve Quality in Your Company* (New York : McGraw-Hill, Inc., 1992), p. 152.

Les enfants du divorce...

Suite de la page 10

parents il ne dispose pas d'un endroit tranquille pour se retirer ou pour étudier. Soyez flexible en ce qui concerne les dates de remise des devoirs, mais ne le laissez pas prétexter le divorce pour ne pas les rendre. Les enfants ont besoin du sentiment de fierté qui vient d'un travail bien fait et rendu à temps, autant que possible.

Alors que le nombre de divorces s'est stabilisé aux Etats-Unis au cours de ces dernières années, plus d'un tiers des enfants nés pendant la dernière décennie ne vivront qu'avec l'un de leurs parents avant d'atteindre l'âge adulte. Bien que la plupart des enfants de divorcés vivent avec leur mère, on voit de plus en plus de cas où la garde des enfants est accordée aux deux parents ; le nombre de pères qui font pression pour obtenir le droit de garde va en augmentant.

En tant qu'enseignants nous ne pouvons éviter les problèmes entraînés par un divorce. Nous y sommes confrontés tous les jours. Ce sont des problèmes qui concernent nos élèves. Notre devoir de chrétiens est de soutenir les enfants et adolescents de nos classes. Nous pouvons apporter notre contribution d'une façon positive, envers un enfant à la fois.

Dr Donna J. Habenicht était professeur en éducation et psychologie à l'université Andrews, Berrien Springs, Michigan quand cet article a été écrit. Elle est psychologue certifiée et se spécialise dans le travail avec les enfants. Elle a récemment pris sa retraite.