



# ISADE

## Les enjeux de la communication

Paudex | 23 novembre 2017 | Anne Bobillier

La communication est une science difficile. Ce n'est pas une science exacte. Ça s'apprend et ça se cultive.

Jean-Luc Lagardère



Rôle du conseil d'administration & bonne  
gouvernance

La communication de crise

Cas concrets

Une vision globale.



# Rôle du conseil d'administration et bonne gouvernance en terme de communication

## ➤ Les plus connus

- ❖ Le rapport de gestion
- ❖ L'assemblée générale

## ➤ La partie intégrante de la stratégie d'entreprise

- ❖ Le concept de communication

## ➤ Le plus critique

- ❖ L'anticipation et la gestion de crise

# Rôle du conseil d'administration et bonne gouvernance en terme de communication

## ➤ Stratégie de communication

- ❖ Adaptée à la stratégie d'entreprise
- ❖ Objectifs, cibles et priorités
- ❖ Messages clés
- ❖ Rôles et porte parole
- ❖ Scénarios de crise
- ❖ Moyens
- ❖ Calendrier
- ❖ Contrôle des résultats
- ❖ Règlements

# La gestion et la communication de crise

- La communication est partie intégrante du **processus de gestion de crise**
- Anticipation et préparation
  - ❖ Quelles crises
  - ❖ Quels risques
  - ❖ Quelles réponses

## Exemple: skyguide

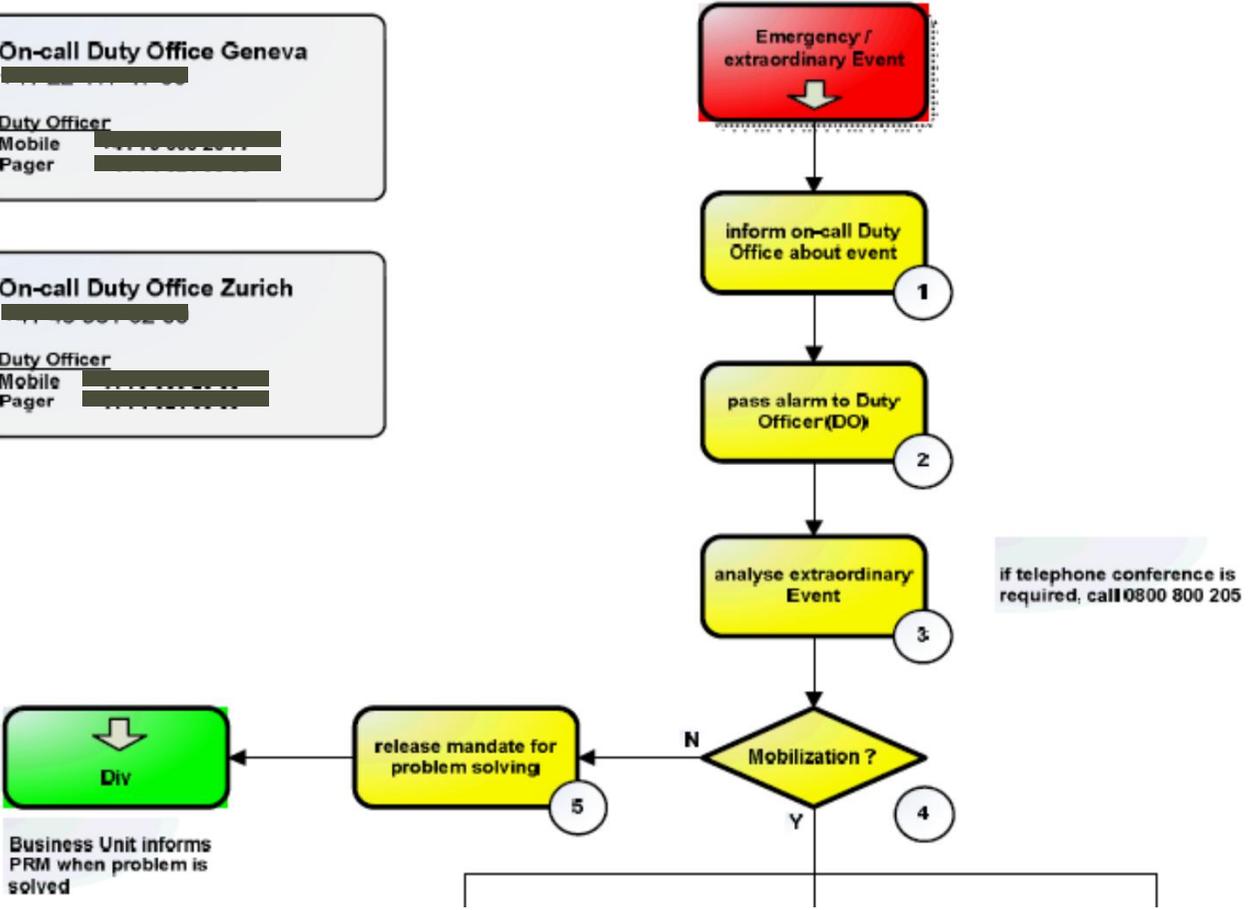
### ➤ Rôle du CA en termes de communication de crises

- ❖ Toutes les instances compétentes de l'entreprise sont en principe à disposition du / de la Head crisis communication pour figurer comme porte-parole ou expert. On s'en sert selon le cas et le niveau d'escalade de la crise
  - Responsable médias pour les crises «standards»
  - Responsable communication ou membre de la direction pour les crises graves (p.ex. Susten)
  - CEO pour certaines interventions en cas de crise qui engage l'entreprise en entier (p.ex. Überlingen)
  - Président du CA pour certaines interventions en cas de crise qui engage la responsabilité de la direction (p.ex. fraude). Dans un tel cas, les autres membres du CA pourraient jouer un rôle d'expert (p.ex. expert financier).

# Crisis Organisation Skyguide - COS Process

**On-call Duty Office Geneva**  
 \_\_\_\_\_  
 Duty Officer \_\_\_\_\_  
 Mobile \_\_\_\_\_  
 Pager \_\_\_\_\_

**On-call Duty Office Zurich**  
 \_\_\_\_\_  
 Duty Officer \_\_\_\_\_  
 Mobile \_\_\_\_\_  
 Pager \_\_\_\_\_



Ind	Input	Activity	Output	Responsibility	Comment
1	Emergency or extraordinary event	inform on-call Duty Office about event	relevant facts according to Emergency Card or Emergency Checklist	empl(R);	Any employee of skyguide can report an Emergency or extraordinary event on calling the on-call Duty Office Geneva or Zurich (emergency numbers skyguide)
2	relevant facts according to Emergency Card or Emergency Checklist	pass alarm to Duty Officer (DO)	relevant facts according checklist	Duty Office(R);	The on-call Duty Office in Geneva or Zurich passes the relevant facts according the Emergency checklist to the Duty Officer. The on-call Duty Office does not take any decisions. It serves as the notification centre and provides administrative support to the Duty Officer (DO)
3	relevant facts according checklist	analyse Extraordinary event	base information for decision on mobilisation or follow up actions	DO(R); BoM(S); DC(S);	The duty officer disposes of all competencies and responsibilities needed to ensure a quick reaction to stabilise the situation. He decides about the mobilisation of the board of crisis management or any follow up actions in close collaboration with the board of management. <b>He informs the press officer (4008)</b>
4	base information for decision on mobilisation or follow-up actions	Mobilization ?	Decision on <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilization of board of crisis management</li> <li>• Mobilization of the Crisis Communication (i.e. Call Center)</li> <li>• Mobilization of Board of Crisis Management</li> <li>• Mandate for problem solving</li> </ul>	DO(R);	Decision on Mobilization of board of crisis management or follow up actions Mobilisation if : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incident has serious short- and/or long-term consequences for the company</li> <li>- Incident generates heavy and urgent pressure on decision and action making</li> <li>- Incident is very interesting for media's</li> </ul>
5	decision on follow up actions	release mandate for problem solving	mandate for problem solving (follow up actions)	DO(R); PRM(I); DC(I);	The Duty Officer decides in close collaboration with the concerned business unit to take the necessary Follow-up actions.
6	decision on Mobilization of Board of Crisis Management	mobilize Board of Crisis Management (BoC)	call up of the members of the Board of Crisis Management with the order to report as quickly as possible to the crisis room in Geneva (NAG, room D)	DO(R); Duty Office(S);	The Duty Officer calls up all Members of the Board of Crisis Management (BoC). This task can be delegated to the Duty Office.
7	<b>decision on Mobilization of the Crisis Communication (i.e. Call Center)</b>	mobilize Crisis Communication (i.e. Call center)	call up of the members of the Crisis Communication	DC(R); Duty Office(S)	DC calls up all the members of the Crisis Communication (i.e. Call Center). This task can be delegated to the Duty Office.

# Exemple: skyguide

## Crisis Communication Booklet

M1MA0002M

## Crisis Communication Booklet

version/lang.	18.0 e
status	released
date of issue	2016-07-04
manager/unit	Roger Gaberell / DC
owner/unit	Roger Gaberell / DC
file	M1MA0002M crisis com booklet.doc
pages	40
classification	internal
distribution	DC team, Members Crisis Call Centre, COS process manager

**abstract** The booklet provides an overview of all immediately useful documents for crisis communication.  
Original, continuously updated and complete file collection see:  
- skydoc / DC / crisis communication  
- and crisis com USB stick

**legal notice** The entire content of this publication is protected by copyright. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any electronic, mechanical, photocopying and recording means or otherwise, without the prior written permission of skyguide.

1/40

# Un cas exemplaire de collaboration: accident du Susten

## ➤ Déroulement Susten

- ❖ 2016-08-29 Accident d'un F/A-18. Le CA et le CD se trouvent à Lucerne en séminaire.
  - Skyguide et les Forces aériennes n'ayant pas le droit d'accéder aux données, un déroulement de l'accident ne peut être établi rapidement. Basé sur les quelques faits à disposition, les Forces aériennes tiennent une première conférence médias pour annoncer l'accident.
  - Plus tard dans la soirée, les responsables de communication se rencontrent à Berne pour établir des messages communs sur la base des faits à disposition. Ils continueront à se coordonner et à mettre à jour les messages dans les jours à venir.
- ❖ 2016-09-01 Le journal télévisé "10 vor 10" détient une information qui semble indiquer une responsabilité de la part du contrôle aérien.
  - Pour skyguide, qui n'est pas en possession des données correspondantes, il s'agit pour l'instant d'une spéculation et elle doit renvoyer, dans sa prise de position, vers les autorités en charge de l'enquête. Dans les jours suivant, les spéculations des médias vont dans plusieurs directions.
- ❖ 2016-09-06 Suite aux nombreuses spéculations, la justice militaire se voit contrainte de publier ses résultats intermédiaires lors d'une conférence médias.
  - L'implication de la navigation aérienne semble alors évidente et skyguide prend position en fonction.

# Accident du Susten: les faits



Tribune de Genève, 6.9.2016

# Accident du Susten: conférence de presse conjointe

## Skyguide est en partie responsable du crash

**Accident du F/A-18** L'enquête de la justice militaire a confirmé une première erreur grave. La tour de contrôle de Meiringen a donné une altitude de vol trop basse au pilote vaudois.



Urs Lauener, chef adjoint des opérations chez Skyguide, Roger Gaberell, porte-parole de Skyguide, Daniel Reist, porte-parole de l'armée, et Pierre de Goumoëns, colonel et pilote, face à la presse mardi à Berne.



### Galerie photo

#### Les questions qui restent encore sans réponses

Après ce rapport intermédiaire des juges militaires en charge de l'enquête, plusieurs questions restent sans

«Cela fait vingt-cinq ans que je vole avec Skyguide et j'ai une énorme confiance en eux»

«Nous ne pouvons pas revenir en arrière. En revanche, nous pouvons tirer les leçons de cet accident»

Tribune de Genève, 6.9.2016

## Quand le public est informé en même temps ou ...avant vous!

### ➤ Ou l'importance de connaître les sources d'information du public

#### ❖ Les apps

- Live ATC
  - ATC Live Air radio
  - Flight tracker
  - Le traqueur de vol
  - ....
- ❖ L'écoute active des fréquences VHS
- ❖ Les fuites humaines....

### ➤ Et vous? Les connaissez-vous? Etes-vous préparés?

## Exemple: Incursion de piste Genève

### ➤ Déroulement

- ❖ 2015-07-24 Incident à Genève aéroport
  - **Skyguide décide de donner des informations de manière réactive:** «On 24 July 2015 at 1050 local time, a so-called runway incursion took place in Geneva. A private Citation was about to cross the runway without authorisation when an Air Lingus A320 with destination Dublin was taking off on Runway 05. The A320 could pursue the take-off. The Citation eventually pursued its course too. *An investigation of the incident is taking place.* »  
**L'incident n'étant à peine perceptible pour les passagers et pour les personnes à proximité, l'intérêt des médias reste très limité.**
  
- ❖ 2015-07-30 Les médias suisses ont connaissance d'un blog amateur irlandais qui relate des éléments de l'enregistrement radio particulièrement "spectaculaire" de cet incident (**à l'interne à l'époque inaccessible pour le service médias de skyguide!**)

## Exemple: Incursion de piste Genève

- ❖ 2015-07-31 La RSR diffuse la voix dans les [nouvelles du matin](#), la contrôleuse et ses collègues sont pris au dépourvu et sont sous le choc. Skyguide [publie une information interne](#) à ce sujet:
  - On Friday 24 July 2015 at 1050 local time, a runway incursion took place at Geneva Airport. A private Cessna Citation was about to cross the runway at Z without authorisation when an Air Lingus A320 with destination Dublin was taking off on Runway 05. The A320 could pursue the take-off. The Citation eventually pursued its course too. An approaching British Airways made a go-around and landed safely thereafter. STSB will investigate the incident. Without anticipating the results of this investigation, we may say that the professional attitude of our colleagues in the Tower helped a lot to defuse this very serious situation. **Operational management and the EB is of the opinion that they did an outstanding job under enormous pressure and they stand 100% behind the staff in these difficult circumstances.** Skyguide decided not to go public with this information to avoid pressure on the colleagues. Some days later, the information about the incident found nevertheless its way into foreign aviation blogs and newspapers. Eventually Swiss media took up the serious incident as well.
  
- ❖ [RTS 31.7.2015 :](#)
- ❖ <https://www.rts.ch/play/radio/le-journal-du-matin/audio/collision-davion-evitee-de-justesse-a-laeroport-de-geneve?id=6974935&station=a9e7621504c6959e35c3ecbe7f6bed0446cdf8da>

## Incursion de piste Genève

### ➤ Modifications de la stratégie suite à cet incident

#### ❖ Automne 2015:

- Lors d'un échange entre management et **syndicats**, le problème de la transparence et de la disponibilité de la radio sont discutées avec comme principal résultat: **la communication doit appliquer d'autres principes d'évaluation** (et obtenir l'accès aux enregistrements radio internes) et les contrôleurs aériens doivent apprendre à vivre avec cette transparence.

## En résumé

- Le CA n'est pas au courant de l'opérationnel et doit donc se garder de communiquer à ce sujet
- Concernant les éléments stratégiques, le Président du CA doit rester le «joker» du Directeur général
- En cas de problèmes graves ou la DG est en cause, alors c'est le président du CA qui communique
- La pression des médias pousse à «l'erreur»: les membres du CA ne communiquent pas et doivent savoir réagir aux sollicitations correctement!

## Des questions?

### ➤ Pour approfondir:

- ❖ Guide de l'administrateur, Manuel pratique à l'usage des PME, p.151 à 159 édité