



**CONSTRUIRE LE LOGEMENT
ACCOMPAGNÉ DE DEMAIN**

Paris 23 & 24 novembre 2017

Mini-conférence

Synthèse

Gestion de crise : comment faire face à des événements sensibles imprévus ?

*Valérie Cruchet, direction de la communication de
l'USH*

*Animation par Virginie Camelin, responsable de la
communication à l'Unafo*

Virginie CAMELIN, responsable de la communication au sein de l'Unafo, introduit cet atelier dédié à la communication. La communication est un axe fort du projet stratégique de l'Unafo, d'où l'idée de travailler sur un des axes en termes de communication : comment gérer une crise, pour y faire face. Une mini-conférence présentée par Valérie CRUCHET, conseillère à l'action professionnelle à la direction de la communication de l'USH.

Valérie CRUCHET explique que tous les acteurs seront concernés à un moment de leur carrière professionnelle à une crise. Il est donc essentiel de se préparer.

Une crise est un événement surprenant et imprévisible, mettant en danger l'image publique de l'organisme et ses représentants et nécessitant la mise en œuvre de moyens exceptionnels pour y faire face, pendant que l'entreprise continue à vivre.

Chaque crise est différente : elle peut être technique (incendie, fuite de gaz, légionnelle), sociale, informatique (piratage), médiatique (attaque sur les réseaux sociaux). La capacité d'anticipation et la réactivité permettent de se sortir de la crise. Les trois mots clés sont : réactivité, anticipation et préparation.

Il convient de réagir vite, mais correctement. En cas d'incendie, il faut rapidement penser au relogement, aux réponses à apporter à la presse, au maire, aux collectivités. Les premières minutes sont cruciales : si l'organisme ne prend pas la main, d'autres s'en empareront à leur place. Dans ce contexte, l'aptitude à s'organiser maintiendra la confiance auprès de l'ensemble des acteurs, tant externes (résidants, partenaires, services de secours...) qu'internes. La réputation de l'organisme est en jeu, ainsi que son image à plus ou moins long terme.

Les premières actions à mettre en place consistent à évaluer rapidement la crise, mobiliser les organisations et les hommes, occuper le terrain pour ne pas subir, et communiquer sans attendre de tout savoir, afin de prendre la main, quitte à communiquer sur des messages d'attente. Le silence constitue la plus mauvaise stratégie en cas de crise.

Six points clés permettent de gérer une crise :

- l'alerte, qui requiert une interrogation du circuit hiérarchique de la structure et du système d'astreinte mis en place, si la crise survient la nuit ou pendant les congés. Le « qui alerte qui » doit être interrogé. Si les dispositifs d'astreinte diffèrent selon les sites, au sein d'un même organisme, il est difficile d'instaurer un dispositif de gestion de crise homogène.
- la qualification de la crise, avec trois niveaux, du moins grave (niveau 1) au plus grave (niveau 3 avec décès ou hospitalisations graves, nombre important de personnes)
- la mobilisation de la cellule de crise, pour les alertes de niveaux 2 et 3, activée par le directeur général, avec une réflexion menée en amont sur la composition de la cellule de crise en fonction du type de la crise. Le noyau de base est constitué de la direction générale, de la direction de la communication et du service juridique, puis, selon la crise, de la gestion locative, de la maîtrise d'ouvrage ou de la maîtrise du patrimoine, du représentant hiérarchique du secteur concerné et des personnes de proximité, relais auprès de la cellule de crise.

Il convient de réfléchir à l'organisation logistique : machine à café, ordinateurs, imprimantes, salle annexe pour recevoir la presse et organiser une conférence de presse.

Il convient également de concevoir un tableau de bord faisant état, heure par heure, de l'avancement de la crise, sachant que plusieurs crises peuvent s'ajouter à la crise initiale : problème médiatique, problème pour trouver des solutions de relogement... Il convient d'avoir à disposition une liste de numéros importants (secours, maire, préfet...), liste qui doit régulièrement être mise à jour, ainsi que des informations sur le bâtiment (date de construction, dernière visite de maintenance de l'ascenseur, travaux réalisés sur le bâtiment...) puisque les responsables seront interrogés sur ces éléments quand la crise surviendra. L'informatisation et la numérisation des documents devraient simplifier ce point.

Les règles de fonctionnement de la cellule de crise doivent être définies, à commencer par la confidentialité qui s'impose. Si la crise dure longtemps, un roulement doit être institué.

- la relation avec les acteurs, qui requiert de dresser une carte des acteurs impliqués dans la crise (secours, police, maire, victimes...) qui peuvent être des alliés ou des adversaires. Il peut être intéressant de communiquer avec la ville pour montrer que les

solutions sont recherchées conjointement et pour éviter les voix discordantes. Des relais d'information doivent être mis en place avec le terrain. Enfin, une surveillance médiatique s'avère importante, surtout avec les réseaux sociaux, ce qui requiert une préparation, par l'utilisation d'un outil de veille. La crise oblige à être sur tous les fronts : humain et social, communication, économique, technique, juridique et politique.

- la gestion de la relation avec les médias est cruciale, notamment les premières heures. Même lorsque toutes les conditions de la crise ne sont pas connues, il convient de communiquer très rapidement sur certains messages d'empathie avec les victimes, sur les actions mises en place, voire avec des messages d'attente. Selon les types de crise, une réflexion peut être menée en amont sur les éléments de langage dans le but d'activer rapidement ces messages d'attente. A moyen et long terme, plusieurs stratégies peuvent être mises en place : celle de la reconnaissance (de l'existence de la crise) qui permet de s'inscrire dans une logique de crédibilité, celle du déplacement (avec le renvoi de la responsabilité sur un autre acteur) et celle du refus (dénier de la crise et refus de communiquer), qui s'avère extrêmement périlleuse si des conséquences apparaissent puisque l'organisme aura alors perdu sa crédibilité.

Des supports peuvent être préparés en amont de la crise : chiffres et faits, réflexion sur les questions/réponses possibles, argumentaires, documentations.

Enfin, il peut être intéressant d'organiser des médias training pour les porte-parole, puisqu'il n'est pas évident de parler devant un champ de micros, avec des journalistes pressants.

- la gestion de l'après-crise, moment du retour d'expérience à chaud, à « tiède » et à froid, pour revenir sur les événements qui ont pu être traumatisants pour certains et pour améliorer le fonctionnement de la cellule de crise. Une manière de lever les écueils consiste à préparer tous les documents en constituant un classeur, mais aussi d'organiser des exercices de crise qui permettent d'intégrer les premiers réflexes à mettre en place.

Une intervenante demande si un exercice peut consister à réfléchir à un événement qui n'est pas encore une crise, mais peut en devenir une.

Valérie CRUCHET comprend qu'il est question d'une situation sensible qui ne devient pas forcément crise, puisque ceci dépend de l'écho médiatique et du nombre de victimes. Un circuit d'alerte bien rodé permet d'être informé et d'éviter que le point ne dégénère en crise.

Violaine LAVAUD (Aml) relève que le média est aujourd'hui diffus et très réactif et constate que l'organisme peut très rapidement se trouver en décalage avec l'information diffusée.

Valérie CRUCHET répond qu'il faut ouvrir un compte Twitter avant la crise, ce qui permet de suivre les médias, et un compte LinkedIn, voire un compte Facebook, ce qui permet de recueillir des informations circulant sur l'organisme. Des outils gratuits permettent d'exercer une veille sur les réseaux sociaux, *via* des mots clés choisis (nom de l'entreprise, nom du DG...). Il faut absolument être multicanal : le communiqué de presse transmis par email à la presse doit être mis en ligne sur tous les réseaux sociaux sur lesquels l'organisme apparaît. La cellule de crise doit comprendre une personne chargée de suivre le fil d'information.

Virginie CAMELIN juge important de définir en amont une stratégie de communication, de manière à être outillée en amont de la crise.

Alain REGNIER, Solidarités nouvelles pour le logement, a constaté en juillet que l'association ne pouvait pas gérer un incendie avec une victime, alors qu'il est, en tant que préfet, totalement formé pour gérer ces situations. N'a pas été intégrée la réflexion sur la prise en charge des victimes et des personnes dans les minutes et heures qui suivent. Toutes les crises diffèrent et une discussion doit intervenir en interne pour définir les rôles de chacun. En cas de crise, tous les acteurs veulent généralement se mêler de tout. Les premiers moments de la crise sont pourtant déterminants.

La cellule de crise se situe au niveau central et doit absolument disposer de sources d'information fiables sur place.

Valérie CRUCHET confirme ce point : il est essentiel de disposer d'un module de crise, sur le terrain, avec des relais qui rendent compte de l'évolution de la situation de manière fiable à la cellule de crise.

Les victimes sont évidemment les premiers acteurs à prendre en compte, ce qui suppose, dans la préparation, d'imaginer les scénarios à activer au moment de la crise, notamment en matière de relogement, ce qui suppose d'avoir des partenariats, à commencer par les villes. Les personnes référentes sont effectivement les victimes, les pompiers et une autorité institutionnelle, souvent le maire.

Olivier DE VESVROTTE (Alfa3a) observe que les phénomènes médiatiques sont souvent courts et que des solutions de sortie de crise sont parfois préférables à de constantes réponses apportées.

Valérie CRUCHET confirme que le cynisme des médias peut effectivement les conduire à changer rapidement de centre d'intérêt. Les premières minutes sont importantes pour la communication. Une fois dans la résolution de la crise, la communication doit intervenir pour présenter des éléments tangibles.

Une intervenante ajoute que les équipes ayant vécu un traumatisme doivent être prises en compte, notamment avec la possibilité de consulter un psychologue.

Valérie CRUCHET juge essentiel de donner un temps à la parole, pour que chacun puisse exprimer son vécu, après la crise. Cet aspect est pourtant souvent négligé.