

La situation de crise se caractérise par une mise en cause publique. Elle ne prévient évidemment pas, et bouleverse les paramètres habituels de l'environnement physique et humain, les repères se brouillent et les personnes ne savent plus quel comportement adopter. Tout l'art du management de crise est de réduire la part d'incertitude et de faire valoir auprès de l'opinion la maîtrise de l'organisateur.

Les erreurs les plus courantes à éviter ?

- ▶ Prendre ou ne pas prendre la parole sans avoir exactement mesuré l'importance de la crise. Ceci est valable en interne (les équipes d'encadrement, les vacanciers) ou en externe (parents, institutions, presse) ;
- ▶ Attendre trop longtemps pour communiquer, et laisser le terrain occupé par d'autres, plus ou moins bien intentionnés ;
- ▶ Multiplier les personnes responsables chargées de faire passer le message. Le directeur du centre ou l'organisateur du séjour sont les personnes habilitées à prendre la parole ;
- ▶ A l'inverse, confier la responsabilité de la communication à une personne dont l'autorité n'est pas suffisante, laissant ainsi penser que la direction se défile... ;

Comment réagir face à la crise ?

Face à l'organisateur

Il doit être le premier informé des incidents sur le lieu du séjour. Le contact téléphonique est de rigueur. L'organisateur devra avoir une relation orale de l'ensemble des faits, vous pouvez par exemple utiliser la grille d'analyse présentée ci-après. La stratégie de communication envers les familles, institutionnels, médias... devra être élaborée en concertation avec l'organisateur.

Face aux parents ?

Il est primordial qu'une information soit transmise aux familles afin de garder une maîtrise du message à véhiculer. Ce qui évitera le risque d'exagération ou approximation, lorsque les informations sont transmises par les enfants eux-mêmes.

Les outils :

- ▶ en cas de crise nécessitant un rapatriement de l'ensemble des participants ou une mise en cause de l'ensemble des participants, le contact téléphonique est de rigueur ;
- ▶ pour une crise passagère durant le déroulement du centre, la messagerie vocale du séjour, ou messagerie internet suffit. Attention, avec ces deux modes de communication, pas d'interactivité possible avec les parents. Le message transmis doit donc être parfaitement clair : utiliser des mots simples et précis. - pour

une crise passagère durant le déroulement du centre, un courrier peut être envoyé à la fin du séjour. Ce courrier retracera les faits et les mesures prises ou envisagées.

Face aux institutionnels ?

Entrent dans la catégorie des institutionnels : les représentants de Jeunesse et Sports, de la DASS, de la Préfecture, Mairie... La Direction départementale de la Jeunesse et des Sports reste l'interlocuteur privilégié. Les outils de communication : téléphone, courrier ou déplacement physique.

Face aux médias ?

Pour entamer un processus de communication avec les médias, il faut avant tout connaître leur fonctionnement. Pour les journalistes la crise est l'événement advenu à une certaine date, dans un lieu déterminé, qui présente un caractère unique, inattendu, singulier, de nature à frapper, à toucher le public par ses implications sur le groupe social. Une grande part du travail du journaliste consiste donc à sélectionner des événements pour les transformer en information.

Les questions de référence que tout journaliste a appris à poser face à l'événement (Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ? Pourquoi ?) invitent de façon quasi naturelle à la mise en récit.

Deux modes de communication possibles avec les médias

- la communication écrite. Répondre à l'événement par l'envoi d'un communiqué de presse qui fera état des faits. Dans la construction du communiqué, privilégier l'information (la nature des faits) : chaque mot doit avoir son sens. Dans un communiqué, il n'est pas opportun de prendre une quelconque position ou tenter de rentrer dans une stratégie de défense.
- La communication orale. Répondre à des interviews téléphoniques (pour la presse radio ou presse écrite) ou à des interviews télévisés.

Avantages et inconvénients

La *communication orale* est rapide, voire instantanée ;

- Elle permet d'apporter des compléments d'information, à partir des questions posées ;
- elle est chaleureuse, conviviale ; le fait même de faire une réunion spéciale pour l'équipe d'encadrement est décodé comme un élément de considération.

En revanche la communication orale dépend beaucoup de la qualité de l'orateur. Rien n'est pire, en période de crise, qu'un orateur qui laisserait paraître son désarroi, alimentant par là même celui de son public.

La *communication écrite*, quant à elle, est précise, elle peut être uniforme (la même pour tous) ou spécifique (différente pour chaque groupe).

Mais elle n'est pas sans risque :

- elle ne favorise pas de retour, puisque l'on ne sait rien de l'état d'esprit du lecteur ;
- elle permet plus difficilement le complément d'information.

Grille d'analyse d'une situation de crise

Il est impossible de fournir une recette clé en main. Chaque crise est particulière. Néanmoins, il est recommandé - avant d'entamer une démarche- d'évaluer les paramètres de la crise.

Quel type de crise ?

- Crise sociale (conflit...)
- Catastrophe naturelle
- Accident technologique (incendie...)
- Accident corporel
- Problèmes de mœurs

Quels sont les éléments factuels sûrs et vérifiés ?

Comment ?

Description des événements : déclenchement de la crise (causes apparentes immédiates), enchaînement des événements (processus).

Qui ?

Quelles sont les personnes ou groupes de personnes immédiatement en cause ?

Victimes ? Qui ? Combien ?

Quelle gravité ? Responsables apparents du dysfonctionnement du système de décision ?

Quand ?

La période est-elle particulière ? Début, milieu ou fin de séjour ? Tension interne à la collectivité, festivités, conditions climatiques particulières...

Où ?

Le lieu de la crise est-il de nature aggravante ? Pourquoi ?

(Préférer dans la mesure du possible

les rapports et témoignages des « professionnels » de la crise - policiers, gendarmes, secouristes...-, se défier des témoignages des victimes et des témoins de première heure, souvent sous le coup des émotions).

L'interprétation des faits

- Quelles causes ?
- Immédiates ?
- Profondes ?

Quelle responsabilité ?

- Quel élément de l'organisation du séjour est à l'origine de la crise ?
- Identification des responsables de son déclenchement

A quel moment se situe-t-on dans le déroulement de la crise ?

- La crise vient-elle de naître ?
- S'est-elle déjà développée ?

Quelle prévisibilité ?

- Était-elle prévisible et prévue ?
- Prévisible et imprévue ?
- Imprévisible ?

Quels dommages futurs prévisibles ?

Humains, financiers, techniques, commerciaux ?

Quelle est la médiatisation actuelle de la crise ? Qui est informé ?

- Organisateur
- Familles
- Institutionnels (Jeunesse et Sports, DASS, Préfecture...)
- Médias