

## Note de synthèse

### Jeudi 03 décembre

11h00-12h00      **La gestion de crise**

**Vincent Feys**, Directeur associé en gestion de crise et sécurité chez Crisis 24  
**Françoise Hocquet**, Directrice adjointe de l'international, Université d'Angers  
**Frédéric Voirin**, Head of Communications - Student Affairs, HEC

## La gestion de crise

### Anticiper pour s'adapter

« La gestion de crise, c'est ce que nous faisons tous, depuis quelques mois ». C'est en ces termes qu'Anastasia Iline, directrice générale-adjointe de Campus France a ouvert la session 2 du dernier des Jeudis de l'accueil consacré à ce thème. Gérer la crise, mieux comprendre cette notion, mais aussi et surtout comment prendre en compte cette dimension dans la gestion de l'accueil des étudiants internationaux, tels sont quelques uns des points évoqués lors de ce webinaire.

Ont participé à cette session les intervenants suivants :

- **Vincent Feys**, Directeur associé en gestion de crise et sécurité chez Crisis 24 ;
- **Françoise Hocquet**, Directrice adjointe de l'international, Université d'Angers ;
- **Frédéric Voirin**, Head of Communications - Student Affairs, HEC ;
- **Audrey Dubost**, Adjointe à la Cheffe de Département de la vie étudiante et de campus, DGESIP, MESRI.

### Les sept piliers de la gestion de crise

C'est à un professionnel de la situation de crise qu'a été confiée l'ouverture de cette session pour en donner une définition et en fixer un périmètre. Le cabinet Crisis 24, qui gère 150 situations de crises par an, a souhaité d'abord poser un cadre, celui de cette crise sanitaire liée au Covid-19 qui a pour particularité d'être longue et lente ! Celle-ci a laissé le temps à chacun de s'organiser, mais savons-nous réellement faire, avons-nous réellement appris ? Rien n'est peut-être aussi trompeur que cette impression de savoir maîtriser le sujet. Le premier message délivré est ainsi celui de la nécessité d'un retour d'expérience, une fois la crise passée, pour permettre au moins d'anticiper les éventuelles prochaines situations de crise...

Pour parvenir à ce résultat, sept « piliers de la gestion de crise » ont été définis :

- la gouvernance, autrement dit la nécessité dans un établissement de désigner une équipe ressource, spécialement affectée à la prise en charge de la gestion de crise et dotée d'un budget, d'un mandat et d'une mission précise ;
- l'organisation et la capacité de prendre des décisions. Il s'agit de comprendre ce qui se passe, d'analyser, d'être capable de décider vite : la cellule de crise est une équipe qui doit savoir agir rapidement ;

- la préparation ou la formalisation de l'équipe de crise. Elle doit être identifiée et connue de l'établissement, elle doit être capable d'expliquer son mode d'action.
- le mécanisme d'activation. L'organisme de pilotage doit pouvoir activer rapidement la cellule, le mécanisme doit être facile et rapide à actionner ;
- les compétences et les façons de travailler en période de crise. Pour bien acquérir du savoir faire, il faut se former, procéder à de nombreux exercices de simulation.
- l'aspect communication. La capacité à communiquer doit passer par l'acquisition d'une maîtrise de la communication avec toutes les parties prenantes internes (étudiants en particulier) et externes ;
- la résilience. C'est la capacité à tenir dans la durée, à avoir prévu un fonctionnement long dans la phase de préparation (rotation des équipes, suppléants), à avoir des moyens, à savoir se servir de tous les outils virtuels. Le Covid a bien changé la donne en ce sens !

### **Un atelier et une « mallette de procédures » à l'Université d'Angers**

L'Université d'Angers, qui accueille 25 000 étudiants dont 12% d'étudiants internationaux de 157 nationalités, a exposé de son côté une gestion de la crise dédiée à ce public. Ayant pris conscience qu'aucune procédure de gestion de crise n'était vraiment formalisée au niveau de l'établissement, la Direction de l'international a organisé un atelier pour envisager le traitement d'éventuels problèmes. De cet atelier est née la création d'un circuit d'alerte opérationnel à l'attention des étudiants internationaux, avec notamment une plateforme d'envoi de SMS (en français et en anglais) mais aussi l'envoi d'un questionnaire en ligne pour « prendre des nouvelles ».

La nécessité de pouvoir atteindre tous ces étudiants, dans une multiplicité de langues, a été soulignée et une enquête a été lancée auprès d'eux pour mieux estimer quels aspects devaient être couverts par cette gestion de crise : aspects sanitaires, sécuritaires, pédagogiques, sociaux... L'important est maintenant de pérenniser ces actions et, pourquoi pas, de constituer une espèce de kit, une « mallette de procédures » qui renfermerait tous les outils auxquels la Direction de l'international a pensé.

### **La mobilisation des réseaux à HEC**

Côté HEC, ce sont 50% d'étudiants qui sont internationaux et de 111 nationalités. L'avantage c'est qu'ils sont moins nombreux (4500 étudiants en tout) et surtout tous logés en résidences sur campus et donc non isolés géographiquement. En outre, avec 60000 alumni actifs, l'école a pu compter sur ce réseau dont elle tient à souligner l'importance.

Mobiliser les réseaux, internes comme externes, tel est effectivement l'un des principes d'HEC qui a souhaité développer quelques exemples en ce sens. La mobilisation des étudiants d'abord : ceux-ci se sont très fortement impliqués dans la crise sanitaire en devenant souvent des « aidants », dans les résidences notamment où ils ont veillé au respect des règles sanitaires et en informant de façon pertinente leurs camarades. D'autres éléments ont été

déterminants : par exemple, la création d'une cellule d'écoute pour permettre la parole et l'échange ou le recours à des experts.

Mais c'est bien l'ensemble de la communauté HEC qui a joué son rôle dans cette crise, en créant notamment des sites internet dédiés, comme StaySafe, une plateforme prenant en compte les éventuels problèmes psychologiques, ou encore des plateformes caritatives (dons aux étudiants) ou d'ordre humanitaire (collecte de masques). Bref, pour HEC, fédérer son réseau c'est être capable de s'adapter.

### **L'appel à actions partagées du MESRI**

Réfléchir à la suite, prendre du recul pour apprendre, c'est aussi la mission que s'est donnée la DGESIP du ministère chargé de l'enseignement supérieur qui est en train de constituer un catalogue des retours d'expériences pour développer notamment la capacité collective à s'améliorer. Cet appel à « actions partagées » est ouvert à tous les établissements pour qu'ils communiquent à leur tour leur expérience :

<https://services.dgesip.fr/Rentree2020/> (pensez à préciser #GDC ou # gestion de crise dans l'intitulé de vos actions)

D'ores et déjà, un petit recueil de ressources est disponible. Il s'agit d'un guide de gestion de crise avec des exemples concrets, des retours de terrain mais aussi d'autres initiatives, des podcasts, des cours en ligne sur la gestion de crise... C'est un outil interactif qui sera complété au fur et à mesure, un véritable « calendrier de l'Avent » de la gestion de crise, comme l'a dit avec humour l'intervenante du ministère :

<https://frama.link/GDC>

**Vous avez été très nombreux à participer aux Jeudis de l'Accueil et nous vous en remercions très chaleureusement.**