

# Gestion de Crise

Se préparer à résister au pire

## **Gestion de crise : se préparer à résister au pire**

- ▶ Seb, Renault, BP, Quick ...
- ▶ L'actualité met régulièrement sur le devant de la scène des entreprises exposées à des situations de crise de haute intensité...
- ▶ ... certaines s'en sortent, d'autres non.

**Se préparer à résister au pire :  
une organisation et des pratiques managériales nouvelles  
et incontournables**

- ▶ Quelques rappels sur la gestion de crise
- ▶ Bonnes pratiques de gestion de crise



Pour commencer,  
quelques rappels de  
fondamentaux en  
matière de gestion de  
crise ...

## Concrètement ... comment naît une situation de crise ?



**L'enchainement d'un ou plusieurs évènements prévisibles**

**La survenance d'un ou plusieurs évènements non prévisibles**

- ✓ **Déclenchement de l'aléa non anticipé**
- ✓ **Signaux faibles non détectés**
- ✓ Des situations de crise qui peuvent souvent être évitées par un dispositif de veille opérationnelle (organisation et processus)
  - Détection, analyse et traitement des signes annonciateurs
  - Procédure de signalement et d'alerte

- ✓ **Survenance d'un évènement soudain, souvent brutal (Ex. : Incendie) et aux conséquences importantes**
- ✓ Une seule solution : bâtir un dispositif adapté pour anticiper et se préparer à une crise éventuelle
  - Cartographie des risques
  - Plan de maîtrise des risques (prévention et protection)
  - Dispositif de gestion de crise
  - Plan de Continuité des Activités (PCA)

### Des conséquences graves (exemples)

#### Financiers et patrimoniaux

- Perte de résultats ou de cash flow, augmentation des coûts
- Perte de capital immatériel (patrimoine scientifique, culturel, etc.)

#### Commerciaux / Image

- Perte de chiffre d'affaires, de clients ou d'investisseurs
- Atteinte durable à la notoriété et à la réputation

#### Juridique & réglementaire

- Conséquences civiles et pénales (procédures en justice)
- Perte de certification ou d'agrément
- Interdiction de soumissionner à des appels d'offre

#### RH & sociaux

- Perte d'Hommes-clés ou indisponibilité de personnel
- Chômage
- Conflits sociaux
- Risques psychosociaux

#### Sanitaires et environnementaux

- Intoxication, épidémie
- Pollution

#### Organisationnels

- Arrêt d'activité
- Perte de productivité et de compétitivité



### Les objectifs du dispositif de gestion de crise

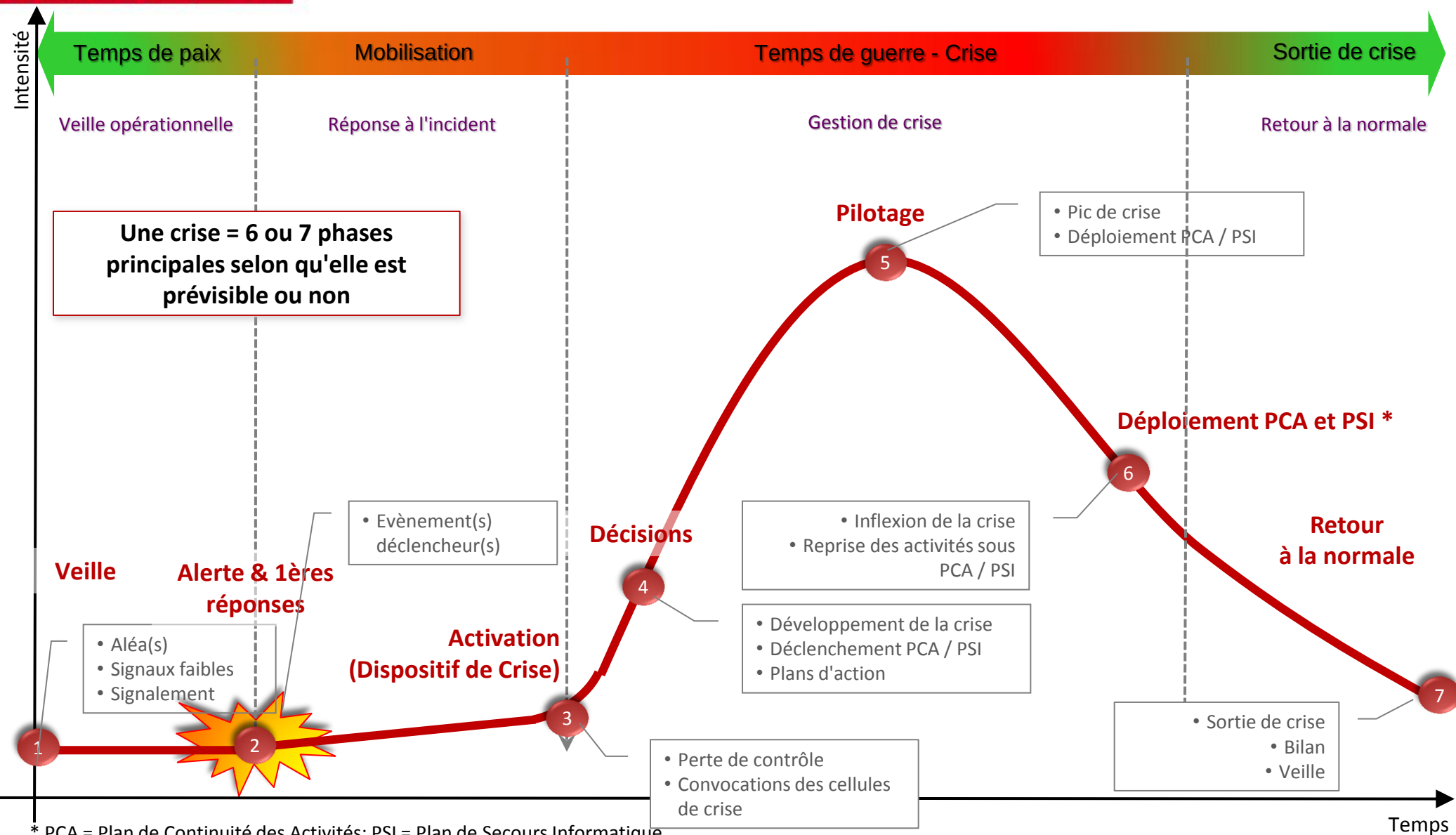


1. Réduire la durée de la crise
2. Diminuer son ampleur et son intensité
3. Limiter ses impacts pour les personnes, les biens et l'exploitation de l'entreprise
4. Engager les actions de retour à la normale

Cela implique :

- ✓ Une anticipation et une préparation adaptées des équipes et de l'organisation
- ✓ Le déploiement d'un dispositif efficient de gestion de crise permettant :
  - Une **gestion opérationnelle de la crise sur le terrain (= ACTIONS)** : secours, réponses immédiates, traitement des situations d'urgence et prioritaires, réponses aux aléas et aux événements, mise en oeuvre de la sortie de crise, ...
  - Une **gestion stratégique et tactique de la crise (= DECISIONS)** : sauvegarde du patrimoine et de l'image, résilience de l'organisation, communication de crise, redémarrage et continuité des activités, ...

### Comprendre le cycle de vie d'une crise



\* PCA = Plan de Continuité des Activités; PSI = Plan de Secours Informatique



### Quand se déclarer en situation de crise ?



**Lorsqu'il existe des impacts ou des menaces sur l'intégrité ...**

- ☐ Des clients
- ☐ Des marchandises distribuées
- ☐ Des services délivrés aux clients de l'entreprise
- ☐ Des personnels
- ☐ Des biens et des actifs de l'entreprise
- ☐ Du patrimoine informationnel de l'entreprise
- ☐ De l'environnement



**Lorsqu'il existe des impacts et des menaces sur le fonctionnement d'un ou plusieurs sites**



**Lorsque l'impact médiatique est potentiellement important et durable sur l'image**



**Et tout simplement lorsque les premières réponses ont échoué**

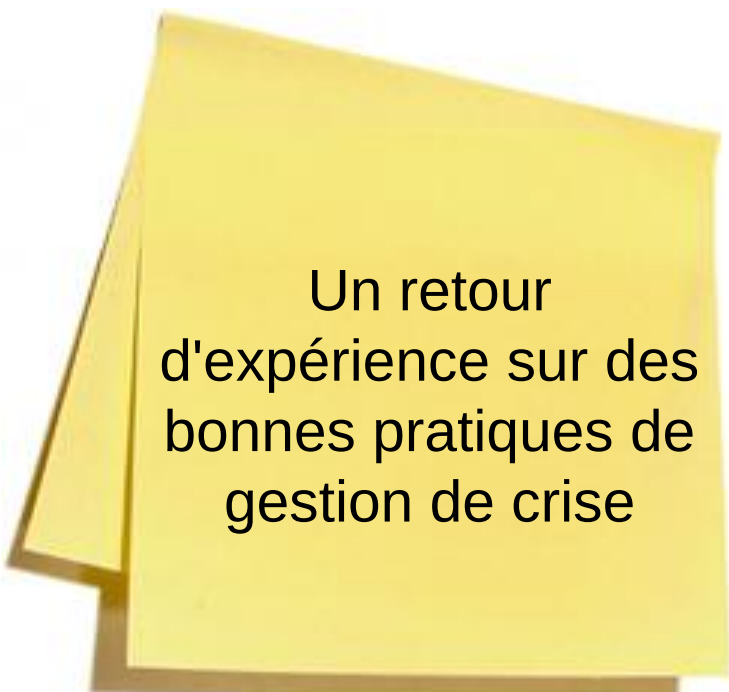


**Alors, ...**

**Signalement et  
alerte**

- Escalade
- Convocation et activation de la cellule de crise





Un retour  
d'expérience sur des  
bonnes pratiques de  
gestion de crise



Dispositif de gestion de crise



Gestion d'une situation de crise



Spécificités du "pilotage" de crise



Communication de crise

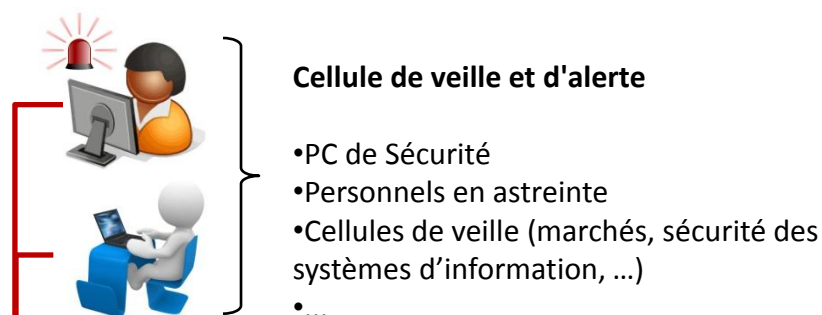


Logistique



Système documentaire

## Bien séparer les responsabilités opérationnelles et décisionnelles



### Actions à mener avant la crise

- Bâtir une organisation de crise
- Identifier les personnes devant intervenir
- Définir et formaliser les actions à mener en période de crise (1ère heure)

### Cellules de crise locales

#### Pôles opérationnels - Actions -

  
Directeur des Opérations

  
Pôles d'intervention

#### Cellule de Crise - Décisions -

  
Pilote

### Cellule de crise groupe

  
Pilote



## Gérer une situation de crise (1/3)

### En début de crise

#### 1. Bien analyser la situation

##### Faits

- Acteurs en situation
- Enjeux
- Scénarios d'évolution possibles
- Incertitudes, points en suspens
- Liste des questions à traiter
- Prochaines étapes

#### 2. Décider d'un positionnement

- Priorités ?
- Objectifs de la première heure et au-delà ?
- Actifs à préserver ?

#### 3. Déterminer le plan d'action

- Secours
- Mesures conservatoires
- Mobilisation des ressources
- Interventions techniques
- Pilotage et coordination des équipes
- Communication

#### 4. Se répartir clairement les rôles et les responsabilités au sein de la cellule de crise

- Définition des missions de tous les acteurs
- Suppression des éventuels recouvrements de mission

#### 5. Définir la fréquence des points de situation

- Fiabilité et unicité de l'information
- Echanges
- Vision partagée de la situation

## Gérer une situation de crise (2/3)

### En cours de crise

#### 1. Piloter

#### 2. Assister et accompagner les équipes

- Points de rencontre individuels
- Soutien (ressources et compétences supplémentaires)
- Encouragements, gestion du stress
- Temps de repos
- Recours aux suppléants

#### 3. Rester calme et maîtriser son stress

- Analyse des informations
- Consultation des membres de la cellule de crise
- Décisions
- Communication
- Projections sur l'évolution de la situation
- Reprise d'activité et retour à la normale



## Gérer une situation de crise (3/3)

### En sortie de crise

#### 1. Préparer le retour à la normale

- Ordonnancement et calendrier des opérations
- Communication interne et externe

#### 2. Etudier les aspects juridiques et d'assurance.

#### 3. Procéder à un retour d'expérience

- A chaud, à froid
- Points forts et points faibles
- Axes de progrès
- Actualisation et maintien en condition opérationnelle du dispositif de gestion de crise

#### 4. Constituer, éventuellement, un press book pour la gestion médiatique de la crise

#### 5. Remercier tous les participants

#### 6. Sécuriser les locaux de gestion de la crise

- Constitution du dossier de crise
- Etablissement d'une synthèse des faits, des impacts, des décisions et des solutions mises en oeuvre
- Collecte et classement de tous les documents utilisés



- Traçabilité et confidentialité de tout ce qui a été décidé et déployé pour résoudre la crise

### Spécificités du pilotage de la crise

*En situation de crise, vous devrez affronter des problèmes inhabituels pour lesquels vous n'êtes pas nécessairement préparé !*



- ✓ Travailler dans un contexte de **dérèglement** total des systèmes, des procédures et des comportements
- ✓ Travailler et vous coordonner avec une **multitude d'acteurs** que vous ne connaissez pas nécessairement
- ✓ Assimiler et traiter rapidement un **volume élevé d'informations**
- ✓ Gérer des **événements graves et imprévus** qui paralysent l'organisation
- ✓ Subir la **pression** du temps et de l'évolution de la crise
- ✓ Prendre des **décisions** impactantes en situation d'**incertitude**

#### Vos responsabilités :

- ☑ Réduire le temps de réponse initial pour reprendre la main sur les événements
- ☑ Evaluer la situation au plus juste pour prendre des décisions adaptées
- ☑ Mobiliser les hommes et l'organisation
- ☑ Déployer les mesures de la première heure
- ☑ Communiquer et contrôler les informations diffusées

## Réduire le délai de réponse initial

Ni surestimer, ni sous-estimer les événements pour décider de l'entrée en situation de crise



### Apprécier la nature et l'ampleur des risques encourus

- Est-on dans une situation de crise ? ➔ Quels critères ?
- Si oui, le reconnaître et décrire cette situation : manifestations et prolongements éventuels



### Positionner la crise sur une échelle de gravité

- ▶ **Niveau 1** : Incident ou sinistre aux impacts localement importants mais faibles ou modérés pour l'entreprise
- ▶ **Niveau 2** : Impacts significatifs sur la santé ou la sécurité des clients, tiers et/ou personnels, et/ou sur les actifs de l'entreprise
- ▶ **Niveau 3** : Impacts significatifs pouvant remettre en cause la survie de l'entreprise et sa capacité à redémarrer



### Adapter sans délai le dispositif de gestion de crise selon la nature de l'événement



#### Activer la cellule de crise

- ▶ **Procédures d'activation**
- ▶ Composition : **membres permanents** et **suppléants éventuels**
- ▶ Annuaire
- ▶ Site de réunion



#### S'assurer de l'opérationnalité de la cellule de crise

- ☑ Aménagement de la **salle de crise**
- ☑ Présentéisme des **membres de la cellule de crise** ou de leurs suppléants
- ☑ Identification et convocation des **experts** nécessaires à la résolution de la crise
- ☑ Organisation des **rôles** et des **responsabilités** entre les membres de la cellule de crise
- ☑ Communication des **règles de conduite** et de **fonctionnement** aux membres de la cellule : confidentialité, diffusion des informations, établissement des propositions, validation des décisions, disponibilité, astreinte, temps de repos, ...
- ☑ Etablissement du **premier bilan de situation**
- ☑ Ouverture du **livre de bord** (traçabilité des décisions et des communications)

### Evaluer la situation de crise au plus juste

*Collecter et exploiter des informations fiables pour décider et communiquer rapidement*



#### Mesurer la gravité et la complexité de la situation

- ▶ Atteinte à l'intégrité physique ? degré d'urgence ? risques d'aggravation ? sensibilité de l'entreprise à la situation ? potentiel d'exposition médiatique ? conséquences métiers ? charge émotionnelle ? etc



#### Dresser une première évaluation globale de l'événement et de la crise

- ▶ **Diagnostic de la situation**
  - Rappel des faits, des impacts et des conséquences
  - Liste des incertitudes (causes et impacts)
  - Ressources disponibles et manquantes
  - Estimation du délai prévisionnel de retour à la normale
- ▶ **Les interlocuteurs impactés** par la crise et sa résolution
- ▶ **Les enjeux pour l'entreprise**
  - La sécurité pour les personnes (clients, tiers, personnels)
  - La sécurité pour les actifs de l'entreprise
  - Les risques d'aggravation

## Déployer les mesures de la première heure

Ne pas subir, anticiper et prendre la main sur les événements

- ✓ **Dresser la cartographie des acteurs impliqués dans la résolution de la crise**
- ✓ **Mettre en place les relais d'information avec le terrain**
- ✓ **Activer une veille médiatique : radio, TV, presse écrite, internet et médias sociaux**
- ✓ **Déployer les mesures de première urgence**
  - Prise en charge des victimes
  - Protection des personnes
  - Sécurisation des actifs de l'entreprise
  - Pilotage et centralisation de la recherche d'information
  - Recherche et analyse de l'origine de la situation de crise
  - Evaluation de tous les impacts à court, moyen et long termes
  - Identification des scénarios possibles d'évaluation de la crise
  - Activation des actions de retour à la normale (Plan de Continuité)

## Maîtriser la communication de crise

### Un double objectif

➔ **Préserver le CAPITAL IMAGE et la notoriété de l'entreprise**

➔ **Restaurer ou maintenir la confiance des interlocuteurs :**

- **Grand public**
- **Clients**
- **Actionnaires**
- **Partenaires**
- **Fournisseurs**
- **Salariés**
- **Leaders d'opinion**
- **(...)**

**Des préoccupations et des attentes très différenciées selon les interlocuteurs mais toujours centrées sur la robustesse et la capacité de résilience de l'entreprise**



### Clients

- La santé et la sécurité des personnes
- La continuité du service délivré



### Actionnaires

- La préservation des actifs
- La pérennité



### Partenaires & Fournisseurs

- Le paiement des marchandises et services
- La pérennité



### Salariés

- Le maintien de l'emploi
- La charge émotionnelle



### Médias

- La description des faits
- L'existence de victimes
- La réaction de l'entreprise et les mesures d'urgence
- Les fautes et les responsabilités éventuelles
- L'évolution prévisible de la situation



### Médias

- Le spectaculaire, le scoop, le scandale
- Les thématiques en adhésion avec l'actualité
- La loi des séries
- L'éthique et le contre-positionnement



### Ce qu'il faut faire ....

- ☐ Préparer à l'avance les argumentaires et les messages clés
- ☐ Communiquer très tôt pour contrer les rumeurs,
- ☐ Ne pas en dire trop, des messages courts et un dialogue direct
- ☐ Jouer la transparence et la vérité. Construire une solide argumentation (citer les faits dont on est certain)
- ☐ Humaniser la communication : montrer de la compassion avec les victimes, positiver, être rassurant
- ☐ Choisir un porte-parole préparé (média training), crédible (autorité) et disposant d'une réelle aptitude à communiquer
- ☐ Aller au devant des médias

... et quelques mauvaises pratiques



## Ce qu'il ne faut pas faire ....

- ☐ Se taire ou fuir les médias
- ☐ Improviser
- ☐ Laisser le terrain de la communication à d'autres
- ☐ Communiquer sur des incertitudes, minimiser, mentir ou manipuler les informations, interpréter,
- ☐ Etre négatif

## Les messages

### Les questions auxquelles il faut apporter des réponses

#### ✓ **Rappeler les événements, les faits ... et seulement les faits !**

- ✓ Déroulement chronologique précis
- ✓ Ce qui s'est passé et qui est impacté
- ✓ L'évolution de la situation

#### ✓ **Communiquer sur ce qui a été fait par l'entreprise pour traiter et gérer l'évènement**

- ✓ Signalement de l'alerte : "qui a prévenu qui ?", le timing, etc.
- ✓ Traitement de l'alerte : nature des interventions, qualité des acteurs
- ✓ Remerciement des équipes qui sont intervenues
- ✓ Mise en place de numéro(s) vert(s) pour informer les personnels et tiers

#### ✓ **Rapporter les effets et les conséquences de l'évènement et de la crise en général**

- ✓ Victimes (compassion)
- ✓ Dégâts constatés
- ✓ Les conséquences avérées pour les tiers (clients, fournisseurs, etc.)
- ✓ Moyens mis en place pour la protection des vies humaines, etc.

#### ✓ **Faire mention de l'origine possible de la crise (causes) :**

- ✓ Hypothèses avancées préalablement validées par la cellule de crise, recherches en cours, etc.

#### ✓ **Faire mention des mesures prises par l'entreprise pour maîtriser les risques d'aggravation :**

- ✓ Les éléments de prévention sur lesquels s'appuient le fonctionnement de l'établissement (sécurité économique, sécurité électrique, sécurité incendie, sécurité des biens et personnes, ...)



### Logistique de crise

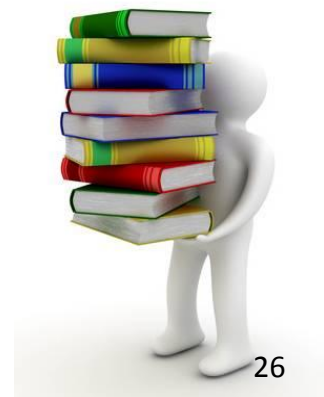
#### *Préparer un site de repli équipé et opérationnel*

- ✓ Un **site de repli** comprenant une salle de crise sécurisée pour 5 à 10 personnes et des salles supplémentaires (travail des équipes, VIP, accueil presse, etc)
- ✓ **Un équipement complet**
  - ✓ Matériels et fournitures de bureau : tables, chaises, armoires ignifugées, tableaux muraux, paper board, horloge digitale, photocopieurs, broyeur de document
  - ✓ Cablage TV, télécommunications, internet
  - ✓ Equipements de confort : distributeur de boissons, réserves d'eau
- ✓ **Matériels audiovisuels et de communication** : radios, plusieurs écrans TV + Enregistreur, écrans de contrôle, vidéoprojecteurs, dictaphone, appareils de photo, camscope, téléphones fixes et mobiles (lignes individuelles et chaînées), télécopieurs réception et émission, talkie walkie, porte voix, panneau lumineux d'information, numéro Vert,
- ✓ **Equipements et ressources informatiques :**
  - ✓ Ordinateurs portables
  - ✓ Imprimantes
  - ✓ Clés USB
  - ✓ Accès à l'environnement de production
  - ✓ Accès Internet / Intranet (autonome)
- ✓ **Equipements de reconnaissance et de protection pour les pôles opérationnels sur site :**
  - ✓ Gilets haute visibilité
  - ✓ Brassards "cellule de crise"
  - ✓ Vêtements protecteurs : feu, chaleur, risque de plaie, projection de produits toxique)
  - ✓ Trousse de premiers secours
  - ✓ Couvertures de survie
  - ✓ Lampes torches
  - ✓ Rouleaux de rubalise "accès restreint"

## Système documentaire

**Constituer un référentiel documentaire de crise pour ne pas perdre de temps à rechercher les informations utiles**

- ✓ **Le Plan de Gestion de Crise** qui précisera notamment : la description de l'organisation de crise, les procédures de gestion de crise, des fiches de crise (description des missions, fiches actions / Réflexes, check list d'actions de la première heure, conduites à tenir, journal de bord, ...), le Plan de Continuité des Activités (PCA) et le Plan de Secours Informatique (PSI)
- ✓ **Les annuaires** : collaborateurs de l'entreprise, fournisseurs critiques, clients et partenaires, autorités publiques et administrations, secours ...)
- ✓ **Les plans :**
  - Bâtiments, bureaux, locaux techniques
  - Réseaux & canalisation : eau, électricité, télécommunications, aération, chauffage
  - Installation et localisation des dispositifs de prévention et de surveillance
  - Câblages
- ✓ **Les manuels et procédures**
  - Utilisation des équipements de servitude (chauffage, climatisation, aération, ...)
  - Procédures de signalement d'intervention et de secours
  - Procédures d'intervention sur le système d'information
  - Manuels utilisateur des applications les plus critiques



## Altair Conseil

**Altair Conseil est un cabinet spécialisé dans la gestion globale des risques et la gestion de crise :**

- **Préparation** : organiser les plans et dispositifs de gestion de crise et assurer la formation des membres des cellules de crise et des autres acteurs de la gestion de crise
- **Validation** : tester les pratiques individuelles et collectives ainsi que l'efficacité des dispositifs de gestion de crise en situation de stress intense (chaîne de commandement, circuits d'information, évacuation de sites, logistique de crise, communication de crise)
- **Intervention** : apporter une assistance opérationnelle à la gestion de crise en H24, 7j/7
- **Réaction** : réaliser un retour d'expérience et élaborer un plan d'amélioration des dispositifs et pratiques de gestion de crise

**Contact :**        **Bruno Gourévitch ou Didier Bonfils**  
                         **Altair Conseil, 33 rue Vivienne, 75002 Paris**  
                         **+33 (0)1 47 33 03 12**  
                         [contact@altairconseil.fr](mailto:contact@altairconseil.fr)

**Site Internet :** [www.altairconseil.fr](http://www.altairconseil.fr)