



en collaboration avec



Chambre Valaisanne
de Commerce et d'Industrie
Walliser Industrie-
und Handelskammer

Manuel méthodologique pour la gestion de crise en entreprise

LA GESTION DE CRISE
EN 7 CHAPITRES

Auteur : Stéphane Pillet / Première édition du 29 mars 2022

©BTEE SA





LES AUTEURS

Active depuis 1990 dans les domaines de l'environnement, de la sécurité et de l'aéroportuaire, la société valaisanne BTEE SA compte aujourd'hui une trentaine de collaborateurs spécialisés. BTEE SA met à disposition de ses clients publics et privés des prestations d'expertise, d'assistance et de formation grâce aux compétences acquises depuis plus de trente ans. L'objectif est toujours de trouver la meilleure solution spécifique aux besoins de ses mandants.

Renommée pour son savoir-faire et ses formations de qualité en matière de gestion de crise dans le domaine aéroportuaire, BTEE SA fait également bénéficier ces clients des autres secteurs économiques de son expérience. Les experts de BTEE SA sont régulièrement engagés pour former les collaboratrices et les collaborateurs des entreprises, entraîner tous les acteurs de la gestion de crise engagés à collaborer de près ou de loin avec les entreprises et accompagner les directions d'entreprise dans la mise en place de leur plan d'urgence. BTEE SA organise également des exercices d'urgence pouvant mobiliser de nombreuses personnes et permettant de cultiver les bons réflexes en termes de gestion de crise, tout en dégageant des pistes d'améliorations pragmatiques.

Pour en savoir plus : www.bteesa.com

L'ASSOCIATION DES ENTREPRISES VALAIS EXCELLENCE (AEVEX)

L'Association des entreprises Valais excellence (AEVEX) est propriétaire du label Valais excellence qui a été créé pour distinguer les entreprises valaisannes à la fois les plus performantes et les plus citoyennes, soucieuses de leur rôle social et environnemental et désireuses de tendre vers une amélioration constante de leurs produits et services.

L'ambition du label Valais excellence est de devenir le symbole du Valais qui évolue, ainsi que le symbole d'un modèle de développement durable et de qualité centré sur les hommes. Sa mission est de créer une dynamique nouvelle et exemplaire en Valais en s'appuyant sur les acteurs les plus innovants et les plus dynamiques de la région. « Rassembler les meilleurs pour servir de modèle à la construction d'un Valais qui harmonise développement économique et qualité de vie », constitue sa vision. Le label repose sur 5 valeurs centrales : l'excellence, l'humain, l'action et le bien-être ainsi que l'authenticité.

L'AEVEX met en réseau les entreprises membres en permettant à ces dernières des échanges de bonnes pratiques dans le domaine du développement durable.

LA CHAMBRE DE COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE DU VALAIS

La Chambre valaisanne de commerce et d'industrie (CCI VS) est l'organisation faitière de l'économie valaisanne. Elle a comme principaux objectifs la défense de conditions cadres favorables au développement harmonieux de l'économie et le soutien à l'initiative privée.

Financièrement et politiquement indépendante de l'Etat, elle regroupe à ce jour une trentaine d'associations professionnelles et économiques du canton, ainsi que plus de 470 entreprises.

Comme partenaire aux plans romand, suisse et international et membre de la ICC World Business Organisation, la CCI VS dispose d'un réseau de mise en relations de qualité, d'une large base de documentation et d'information, de même que d'une connaissance approfondie des questions économiques.

1. Edito	7
2. La gestion de crise, une affaire de préparation	8
3. Introduction	9
3.1. Généralités	9
3.2. Objectifs du présent manuel	9
3.3. Remarque préalable	9
3.4. Terminologie utilisée dans le présent manuel	9
3.4.1. Cadastre des risques	9
3.4.2. Atteinte à l'intégrité	10
3.4.3. Parties intéressées	10
3.4.4. Comité stratégique de gestion de crise de l'entreprise	10
3.4.5. Etat-major opérationnel de gestion de crise de l'entreprise	10
3.5. Définitions	10
3.5.1. Le danger	10
3.5.2. Le risque ou la menace	10
3.5.3. L'événement ou le phénomène dangereux	11
3.5.4. La sécurité	11
3.5.5. La sûreté	11
3.5.6. La crise	11
3.5.7. Caractéristiques d'une crise	12
3.6. Principes directeurs d'une conduite de crise efficiente	12
3.6.1. Respecter des règles de sécurité et de sûreté	12
3.6.2. Préserver les personnes	12
3.6.3. Anticiper la crise	12
3.6.4. Rester informé	12
3.6.5. Conduire la crise	13
3.6.6. Décider	13
3.6.7. Communiquer en interne	13
3.6.8. Communiquer en externe	13

- 3.7. Facteurs de risques d'une mauvaise gestion de crise 13
- 3.8. Anticiper et organiser son concept de gestion de crise 14
- 4. Chapitre 1: Développer son concept de gestion de crise 15
 - 4.1. Définir le périmètre de responsabilité 16
 - 4.2. Identifier les parties intéressées à la gestion de crise 16
 - 4.3. Organiser la gestion documentaire 17
 - 4.4. Etablir le cadastre des risques 18
 - 4.5. Définir les phases et situations d'exploitation 20
 - 4.5.1. Phase d'exploitation : ordinaire 20
 - 4.5.2. Phase d'exploitation : gestion de crise 20
 - 4.5.3. Schéma des phases et des situations d'exploitation 21
- 5. Chapitre 2: Structurer les organes de conduite de l'entreprise 22
 - 5.1. Organiser les organes de conduite de crise de l'entreprise 23
 - 5.1.1. Conseil d'Administration 24
 - 5.1.2. Direction de l'entreprise 24
 - 5.1.3. Comité stratégique d'organisation de la gestion de crise 25
 - 5.1.4. Coordinateur du concept de gestion de crise 26
 - 5.1.5. Etat-major opérationnel de gestion de crise 26
- 6. Chapitre 3: Développer le modèle de conduite de crise par étape 28
 - 6.1. Développer le modèle de conduite en 5 étapes 29
- 7. Chapitre 4: Aménager les locaux et les infrastructures de conduite de crise 30
 - 7.1. Règles de base 31
 - 7.2. Organisation spatiale 31
 - 7.3. Exemple d'organisation de la salle de conduite 32
- 8. Chapitre 5: Appliquer le processus de conduite de crise 33
 - 8.1. Méthodologie de conduite 34
 - 8.1.1. L'appréhension du problème 34
 - 8.1.2. Plan horaire – rythme de conduite 35
 - 8.1.3. Mesures d'urgence 35

8.1.4. Communication	35
8.1.5. L'appréciation de la situation	35
8.1.6. Prise de décision	36
8.1.7. Elaboration de mesures ou de plans d'actions et mise en œuvre	36
8.1.8. Rapports de conduite	36
9. Chapitre 6 : Développer le concept de communication et gérer la communication de crise	37
9.1. Règles de base	38
9.2. Organisation à mettre en place	38
9.3. Plan de communication type	38
9.4. Communication interne à l'entreprise	38
9.5. Communication externe à l'entreprise – tout public	40
10. Chapitre 7 : Exercer et former les personnels	41
10.1. Exercices	42
10.2. Formation des personnels	42

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Modèle de conduite en cinq étapes – objectifs et activités

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1: Gravité de l'événement, situations d'exploitation et procédures	11
Illustration 2: Organisation du concept de gestion de crise	14
Illustration 3: Gestion documentaire du concept de gestion de crise	17
Illustration 4: Phases et situations d'exploitation	21
Illustration 5: Organisation de la stratégie et de la préparation à la gestion de crise	23
Illustration 6: Gestion et conduite de crise	24
Illustration 7: Exemple organisationnel d'un état-major opérationnel	27
Illustration 8: Modèle de conduite de crise en cinq étapes	29
Illustration 9: Exemple organisationnel des locaux de conduite de crise	31
Illustration 10: Méthodologie de conduite	34
Illustration 11: Plan de communication type	39

1. EDITO

La crise sanitaire du COVID-19 nous l'a bien démontré, se préparer à l'imprévisible doit faire partie des prérogatives de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

La préservation économique et la notoriété d'une entreprise sont mises à mal lors d'une crise majeure, mais également lorsqu'un événement soudain et problématique survient.

La prise de décisions rapides ne permet pas toujours de développer les stratégies comme en temps normal.

Répondre à une situation exceptionnelle pour une entreprise doit être une préoccupation essentielle et constante de cette dernière. Bien que le quotidien soit fait d'incidents qui font partie de l'exploitation courante, les récents événements nous démontrent qu'aucune entreprise n'est à l'abri d'une crise majeure.

La définition même de la crise apporte son lot d'incertitudes s'agissant d'un événement soudain et dont l'ampleur est amenée à porter des perturbations à l'exploitation.

Il convient donc de se préparer à de tels événements et ceci en pouvant garantir, non seulement la réponse directe au sinistre mais également de préserver l'outil économique que constitue l'entreprise.

Est-ce que les entreprises connaissent réellement les risques auxquels elles pourraient devoir faire face ? La pandémie de COVID-19 a-t-elle été anticipée par certaines entreprises ?

Une entreprise est soumise à bon nombre d'autres dangers pouvant conduire à une perturbation majeure de l'exploitation voire à une fermeture des activités.

Pour répondre à cette question et aider les dirigeants d'entreprise et les responsables de la sécurité, le présent « Manuel méthodologique pour la gestion de crise en entreprise » vous apporte réponses, méthodologies et bonnes pratiques organisationnelles que vous pourrez appliquer pour l'élaboration ou l'amélioration de la structure de gestion de crise de votre entreprise.

Nul doute que vous y trouverez des informations pratiques qui pourront vous aider à vous préparer au mieux à une situation à laquelle vous n'auriez probablement jamais voulu être confronté.

Bonne lecture !

Véronique Besson – Rouvinez, Présidente de l'Association des entreprises Valais excellence
Jean-Albert Ferrez, Président de la chambre de commerce et de l'industrie du Valais

2. LA GESTION DE CRISE, UNE AFFAIRE DE PRÉPARATION

Tant que l'on n'a pas vécu une crise, il est difficile de se rendre compte du chaos dans lequel on peut soudainement se retrouver. Début 2020, la plupart des entreprises ont été surprises de la soudaineté et de la rapidité de la crise sanitaire du COVID-19.

Certaines entreprises étaient préparées à ce genre de situation avec des plans d'urgence et des plans de continuité des activités en place, mais pas toujours exercés. L'esprit entrepreneurial des dirigeants de sociétés a permis en un temps record de s'adapter à la situation, aux prix du développement d'une énergie monstrueuse et d'engagements financiers importants, alors que le chiffre d'affaires n'était plus au rendez-vous.

Même pour les secteurs économiques qui ont profité commercialement de la situation sanitaire, avec une augmentation des ventes, il a fallu gérer la crise avec un regain d'activités et une pénurie de personnel.

L'atmosphère de cette période, comme toute crise, a suscité son lot de problèmes, d'incertitudes, de stress et de poussées d'adrénaline.

Il est donc nécessaire pour une entreprise, indépendamment de sa taille, d'anticiper et d'organiser son processus de gestion de crise avant que cette dernière ne se produise. De nombreuses études démontrent qu'il est nettement plus aisé de conduire une crise lorsque l'on s'y est préparé. Cette anticipation limite fortement les dommages collatéraux qui se soldent facilement par des coûts financiers de grande ampleur. Il en est de même pour le déficit d'image qui peut affecter une entreprise à la suite d'une crise mal gérée.

Le présent document se veut pragmatique en donnant des conseils applicables pour toutes les entreprises.

Nous espérons que les informations contenues ci-après vous soient utiles pour le développement et la mise en œuvre de votre processus de gestion de crise.

Bonne mise en pratique !

Stéphane Pillet, *Directeur général BTEE SA - Environnement | Sécurité | Aéroportuaire*

3. INTRODUCTION

3.1. Généralités

La mise en pratique des recommandations émises dans le document se fonde sur le savoir-faire des auteurs, acquis après plus de 30 ans d'assistance aux entreprises dans le domaine de la gestion de crise.

Le présent manuel s'appuie sur diverses approches méthodologiques souvent issues des domaines de la finance et des assurances, secteurs qui ont été les précurseurs dans le domaine de la gestion de crise. Citons, par exemple, celles du Business Continuity Institute (BCI) ou du BSI British Standards.

3.2. Objectifs du présent manuel

Ce manuel a pour objectifs de :

- Permettre aux entreprises d'anticiper et d'organiser leur processus de gestion de crise ;
- Mettre à disposition des entreprises des solutions méthodologiques pour définir leur processus de conduite et de gestion de crise ;
- Proposer aux entreprises des solutions pratiques pour développer leur propre documentation de conduite à l'échelle de l'entreprise, en partant du postulat que chaque société est un cas unique qui doit posséder son propre système ;
- Proposer aux entreprises, à titre d'exemple, un catalogue (cadastre) de risques auxquels elles pourraient être confrontées ;
- Mettre en évidence « les bonnes pratiques » en matière de gestion de crise.

Ce document ne constitue ni un référentiel, ni une norme.

3.3. Remarque préalable

Les indications ci-après sont génériques et s'adressent aussi bien aux petites, moyennes et grandes entreprises. C'est pourquoi, il convient d'interpréter les recommandations émises à la taille effective de l'entreprise concernée.

3.4. Terminologie utilisée dans le présent manuel

3.4.1. Cadastre des risques

Il s'agit du recensement des principaux risques identifiés à l'échelle d'une organisation, en l'occurrence à l'échelle de l'entreprise.

3.4.2. Atteinte à l'intégrité

L'atteinte à l'intégrité, qu'elle soit pour les personnes ou les biens, est la modification volontaire ou accidentelle de la forme et de l'état de la personne ou de l'objet impacté. Le vandalisme est ainsi une forme d'atteinte à l'intégrité des biens, alors qu'une blessure constitue la plus évidente des atteintes à l'intégrité des personnes.

3.4.3. Parties intéressées

Par parties intéressées on entend tout individu ou organisme tiers, soit dont l'action peut avoir une incidence sur l'organisme considéré ou son activité, soit sur lequel les décisions et activités de l'organisme considéré ont une incidence.

3.4.4. Comité stratégique de gestion de crise de l'entreprise

Ce comité spécifique est un organe **stratégique** constituant, cas échéant, l'entité centrale de l'organisation de crise de l'entreprise, sur délégation de la Direction. Il entretient les liens organisationnels avec les entités externes dans le cadre de la préparation à la gestion de crise. Certains de ses membres doivent également être actifs au sein de l'état-major opérationnel de gestion de crise afin d'assurer une unité de doctrine et de pratiques, tout en favorisant le processus d'amélioration continue.

Dans les petites entreprises, le comité stratégique et l'état-major de conduite peuvent être constitués des mêmes personnes pour limiter les besoins en ressources.

3.4.5. Etat-major opérationnel de gestion de crise de l'entreprise

L'état-major opérationnel de gestion de crise est constitué de personnes formées et exercées, mobilisables rapidement en cas de crise. Sa composition peut varier en fonction du type de crise, mais certains éléments sont indispensables tels que le chef de l'état-major opérationnel de gestion de crise, la cellule d'aide à la conduite et la cellule communication.

3.5. Définitions

3.5.1. Le danger

Un danger, dans l'acception la plus commune, définit un événement susceptible d'altérer l'intégrité physique d'une personne ou d'un bien.

3.5.2. Le risque ou la menace

Le risque est lié à une exposition à un danger, un préjudice ou autre événement dommageable inhérent à une situation ou une activité. Le risque est défini par la probabilité d'occurrence et par l'ampleur de ses conséquences (gravité des dommages).

Pour tout cas relevant de la sûreté (acte illicite, terrorisme, etc.), on remplace la notion de risque par la notion de menace.

3.5.3. L'événement ou le phénomène dangereux

L'événement ou le phénomène dangereux « accidentel » peut être un accident ou un quasi-accident.

L'accident caractérise un événement « inattendu et soudain » entraînant un dommage corporel et/ou matériel.

Le quasi-accident caractérise également un événement « inattendu et soudain », mais qui n'entraîne aucun dommage. La notion de quasi-accident est encore peu connue et utilisée, mais elle est extrêmement utile à exploiter en matière de compréhension du système et de prévention.

3.5.4. La sécurité

Lorsque l'on parle de sécurité en matière de gestion de crise, il s'agit de tout ce qui touche à la protection des personnes et des biens en regard d'un éventuel danger.

On indique « sécurité », par exemple, pour le feu, les inondations, l'explosion d'une installation technique en surchauffe, la fuite d'un produit chimique, etc.

3.5.5. La sûreté

Lorsque l'on parle de sûreté en matière de gestion de crise, il s'agit de tout ce qui touche à la protection des personnes et des biens en regard d'une éventuelle menace.

On indique « sûreté » pour un acte de malveillance, une prise d'otage, une agression, un attentat, etc.

3.5.6. La crise

La crise fait suite à un événement ponctuel brutal et imprévisible, qui vient perturber le fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Un incident qui n'est pas géré comme il se doit peut se transformer en une situation de crise qui peut perturber l'exploitation de l'entreprise à tout moment. Selon la gravité de l'événement, ce dernier est considéré comme un incident. A noter que si l'incident n'est pas correctement traité, il peut générer d'autres incidents en cascade, lesquels pourront se solder par un accident, voire une catastrophe.

En fonction de la gravité de l'événement et de sa durée dans le temps, la réponse en matière de conduite de crise n'est pas la même et s'adapte à la situation d'urgence.



Illustration 1 : Gravité de l'événement, situations d'exploitation et procédures

Source : FINMA – Recommandations en matière de Business Continuity Management (BCM), novembre 2007

3.5.7. Caractéristiques d'une crise

La crise impacte directement le fonctionnement d'une entreprise et peut conduire à une augmentation d'autres risques de production ou d'exploitation.

Par ailleurs, la crise va directement impacter le processus organisationnel par l'onde de choc qu'elle va produire sur le personnel. Une crise génère de l'inquiétude et de la stupeur en pouvant quelques fois provoquer de la crainte, voire de la peur chez le personnel en charge de sa gestion.

Les principales caractéristiques d'une crise qui provoquent l'effet de chaos sont les suivantes :

- Brutalité et violence de l'événement (effet de chaos);
- Déstabilisation et perte de la maîtrise des événements;
- Rupture d'équilibre;
- Forte accélération du temps, les décisions doivent être rapides;
- Nombreux intervenants, dont certains avec qui on n'a pas forcément l'habitude de travailler;
- Insistance et présence continue des médias;
- Fuites sur les réseaux sociaux.

3.6. Principes directeurs d'une conduite de crise efficiente

Dans le développement d'un concept de gestion de crise, les principes directeurs suivants devraient être respectés :

3.6.1. Respecter des règles de sécurité et de sûreté

La meilleure manière de prévenir une crise est de s'assurer de la conformité des moyens de réponse, processus, procédures et personnel engagé, avec les normes de sécurité et de sûreté qui régissent l'entreprise concernée ainsi qu'avec la législation applicable en fonction du domaine économique de l'entreprise.

3.6.2. Préserver les personnes

En toutes circonstances, la priorité absolue des gestionnaires de la crise, doit être la santé, la sécurité et l'intégrité des personnels de l'entreprises et des tiers. L'être humain doit être au centre des préoccupations.

3.6.3. Anticiper la crise

La meilleure manière d'être efficace dans la gestion de la crise est de l'anticiper pour limiter l'effet de surprise et ne pas être pris au dépourvu. Chaque incident doit être considéré comme pouvant conduire à une crise.

3.6.4. Rester informé

La recherche de l'information est une activité prépondérante qui permet d'anticiper, de comprendre et ensuite de pouvoir gérer au mieux la situation. Les informations doivent être continuellement actualisées et analysées, que ce soit avant, pendant ou après la crise.

3.6.5. Conduire la crise

Il s'agit **de gérer une crise et non pas de la subir**. Il convient de conduire l'événement dès sa survenance et jusqu'à sa résolution totale.

3.6.6. Décider

On dit toujours qu'il vaut mieux décider et se tromper que de ne rien décider. La prise de décision est vitale pour la mise en œuvre des mesures d'urgence et la gestion de la crise. La prise de décision est toujours la meilleure issue.

3.6.7. Communiquer en interne

Les collaboratrices et collaborateurs de l'entreprise mais également les clients et les partenaires doivent être informés dès que possible. L'information doit être claire, précise et réaliste. A l'heure des réseaux sociaux et de leurs pièges, il s'agit d'éviter que des informations erronées de l'intérieur puissent être communiquées vers l'extérieur.

3.6.8. Communiquer en externe

Dans le domaine de la communication externe, l'anticipation et la crédibilité sont les ingrédients du succès.

Il est important de rester en dialogue et de maintenir un certain contrôle sur les parties prenantes externes, jusqu'à la résolution de la crise.

Seul le porte-parole désigné doit parler aux médias. En cas de point ou de conférence de presse, ce sont les personnes désignées qui prendront la parole.

3.7. Facteurs de risques d'une mauvaise gestion de crise

Un événement mal anticipé ou mal conduit peut générer une crise dans la crise, avec pour conséquences des dommages financiers et d'image avérés mais également amener à des suites juridiques si des manquements sont constatés dans les responsabilités.

Sur la base des expériences rapportées, les principaux manquements peuvent être les suivants :

- Pas de décision, décisions tardives ou non conformes ;
- Manque de réflexion par manque de temps ;
- Incapacité de travailler ensemble au sein de l'état-major de conduite de crise ;
- Manque de préparation des intervenants ;
- Absence de processus de conduite ;
- Pas de documentation d'aide à la conduite ;
- Manque de communication interne ;
- Faiblesse de la communication externe.

3.8. Anticiper et organiser son concept de gestion de crise

La mise en œuvre d'un concept de gestion de crise cohérent passe obligatoirement par une anticipation et une organisation de ce dernier.

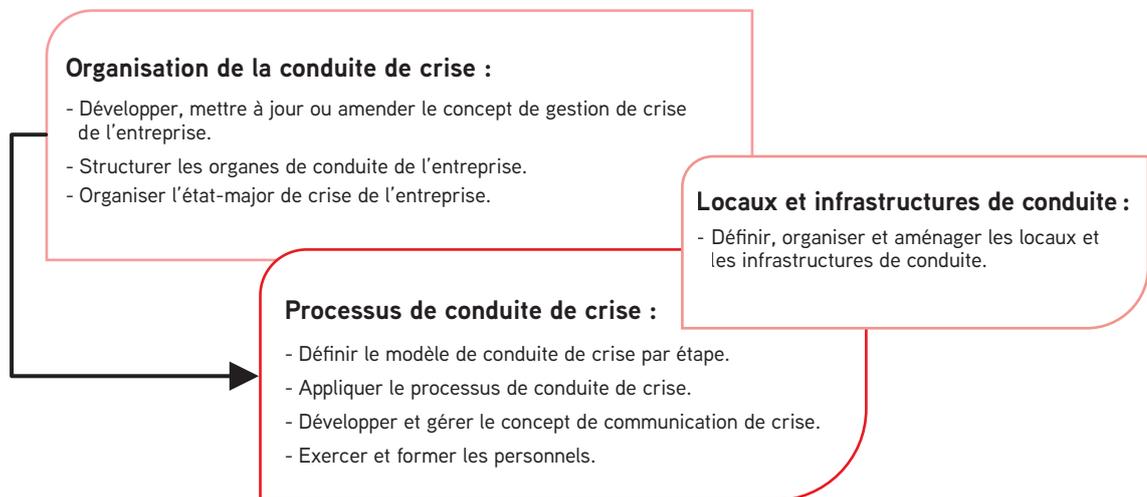


Illustration 2 : Organisation du concept de gestion de crise

4. CHAPITRE 1:

DÉVELOPPER SON CONCEPT DE GESTION DE CRISE

« Crise signifie une décision :
c'est le moment où,
en même temps qu'une perturbation,
surgissent les incertitudes »

*Citation d'Edgard Morin,
sociologue et philosophe*

4.1. Définir le périmètre de responsabilité

Afin de définir clairement les responsabilités de l'entreprise en matière de gestion de crise, il convient de définir le « périmètre de responsabilité » dans lequel s'applique le processus de gestion de crise de l'entreprise.

En fonction de l'organisation de l'entreprise et sa ou ses localisations, le périmètre peut être également scindé en sous-périmètre.

La propriété privée, définie dans la Constitution fédérale et dans le code civil suisse, indique que la maîtrise conférée sur la chose suppose le droit d'en user, d'en jouir et d'en disposer matériellement et juridiquement. Ceci implique également qu'en matière de sécurité ou de sûreté, l'entreprise propriétaire de ses infrastructures doit pouvoir y gérer une situation d'urgence imprévisible, en y donnant une réponse adéquate.

4.2. Identifier les parties intéressées à la gestion de crise

L'efficacité de certaines entreprises peut dépendre de celle de ses partenaires. Les partenaires sont en principe déjà impliqués dans le fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Le concept de gestion de crise de l'entreprise doit inclure tous les partenaires impliqués ou impactés par les risques identifiés. Dans certains cas, le partenaire lui-même doit établir son propre concept de gestion de crise.

Les services officiels « feux bleus » que sont les pompiers, les services d'ambulance ou la police peuvent être des partenaires de l'entreprise pour l'organisation et la mise en œuvre de son concept de gestion de crise. C'est notamment le cas pour les entreprises qui sont soumises à l'Ordonnance sur la protection contre les accidents majeurs (OPAM) qui ont l'obligation de collaborer avec les services intervenants dans le déploiement de leur concept de gestion de crise.

Par contre, pour d'autres entreprises, par exemple celles qui accueillent un public nombreux, il est toujours intéressant de prendre contact avec les services d'intervention pour définir les procédures en cas de sinistre et créer, en cas de besoin, les conditions cadres favorables à une intervention.

4.3. Organiser la gestion documentaire

Pour être le plus efficace possible, tant en ce qui concerne la préparation que la gestion de crise en tant que telle, et pouvoir diffuser les informations en fonction des besoins, il est préconisé d'avoir une gestion documentaire simplifiée.

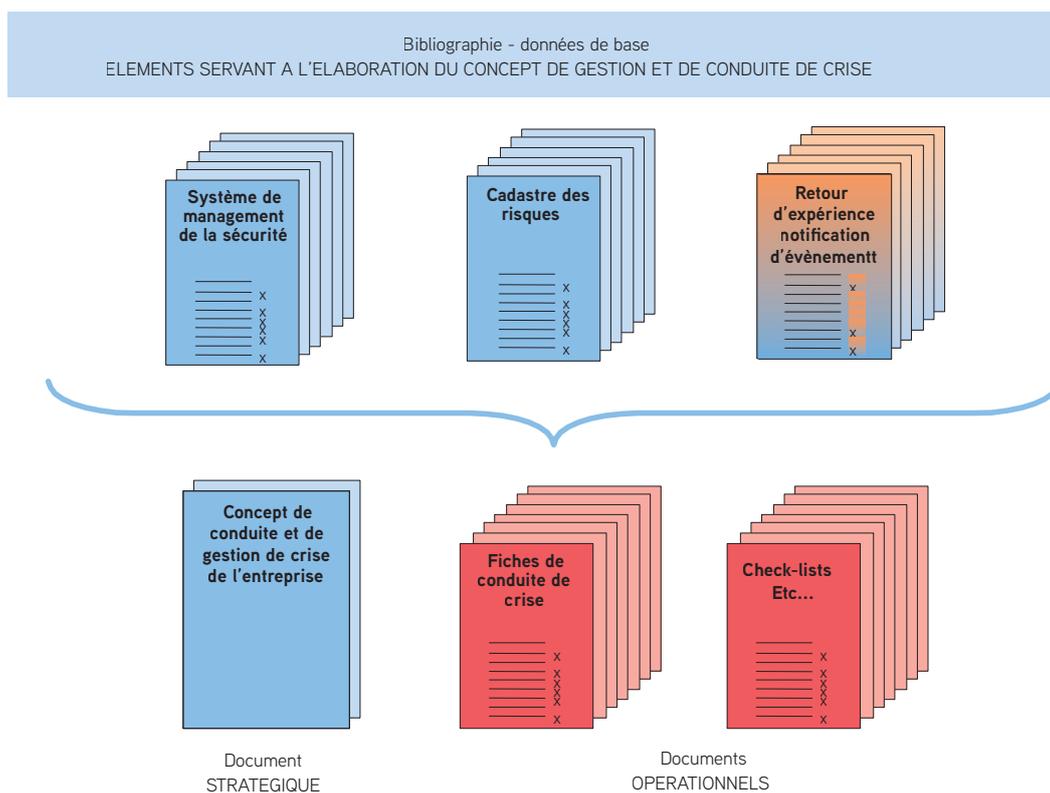


Illustration 3 : Gestion documentaire du concept de gestion de crise

Le **concept de conduite et de gestion de crise de l'entreprise** est le document stratégique qui démontre l'organisation pour répondre à un événement majeur et qui peut être diffusé à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs et des partenaires concernés. Du point de vue opérationnel, il définit l'organisation spécifique à la conduite de la gestion de crise permettant de mettre en œuvre les mesures et plans d'actions définis dans les fiches de conduite de crise.

Des **documents opérationnels**, tels que des fiches de conduite de crise, qui reprennent les mesures à mettre en œuvre et la gestion spécifique de l'évènement à mener, peuvent être élaborés.

Le système de management de la sécurité de l'entreprise, le cadastre des risques et les retours d'expérience d'incident ou de crise servent à alimenter les réflexions pour le développement ou l'amélioration du processus de gestion de crise.

4.4. Etablir le cadastre des risques

Dans la plupart des entreprises, lorsque l'on parle de gestion de crise on pense souvent aux accidents de travail ou aux risques d'incendie.

Aujourd'hui, les normes et les contrôles en matière de sécurité et santé au travail (SST) ainsi que de protection incendie (PI) permettent fort heureusement de limiter ces risques.

En 2020, qui était préparé à la crise sanitaire du COVID-19 ?

Il est ainsi primordial pour une entreprise d'établir un cadastre des risques qui regroupe les différents événements possibles dans des catégories ou familles de risques.

La recherche et l'identification systématique des risques permet largement d'anticiper les procédures de gestion de crise à mettre en œuvre en fonction de l'évènement pouvant se produire au sein de l'entreprise ou impacter cette dernière.

Ci-après sont listés des exemples de risques, classés par catégorie. La liste n'est pas exhaustive et dépend des activités déployées par les entreprises.

Risques liés au personnel :

- Accident de circulation impliquant un ou des collaborateurs ;
- Accident de travail impliquant un ou des collaborateurs ;
- Intoxication alimentaire touchant une partie du personnel ;
- Etc.

Risques économiques et financiers :

- Pénurie de matières premières ;
- Hausse des coûts des matières premières ;
- Etc.

Risques liés aux bâtiments et infrastructures :

- Evacuation de bâtiments ;
- Feux de bâtiments ou d'infrastructures ;
- Effondrement de bâtiments ou d'infrastructures ;
- Etc.

Risques technologiques :

- Cybercriminalité (attaques de phishing, logiciels malveillants ou malicieux, escroquerie en ligne, etc.) ;
- Panne électrique majeure ;
- Panne informatique majeure ;
- Etc.

Risques liés au événements naturels :

- Tremblements de terre;
- Avalanches;
- Vents violents;
- Précipitations violentes – inondations;
- Laves torrentielles;
- Etc.

Risques socio-politiques :

- Agressions;
- AMOC (personne atteinte de folie meurtrière);
- Prises d'otage;
- Attentats;
- Mouvements de foules, manifestations;
- Conflits armés (guerre) qui peuvent influencer plusieurs catégories de risques en fonction des activités et de la localisation de l'entreprise;
- Etc.

Risques sanitaires :

- Pandémie;
- Epizootie;
- Contamination du réseau d'eau potable;
- Etc.

Risques chimiques :

- Fuites de produits chimiques;
- Fuites de substances radioactives;
- Fuites de substances biologiques;
- Etc.

4.5. Définir les phases et situations d'exploitation

Afin de répondre à un événement avec l'organisation et les moyens ad hoc, l'entreprise définit les phases et situations d'exploitation qui lui permettent d'y rattacher les procédures et les responsabilités des organes opérationnels ou de conduite.

Par exemple, pour des questions de logique et de facilité de compréhension par l'ensemble du personnel, deux phases d'exploitation sont définies avec quatre situations d'exploitation distinctes.

4.5.1. Phase d'exploitation : ordinaire

Dans cette phase d'exploitation, les activités de l'entreprise sont réalisées à l'aide des procédures d'exploitation usuelles.

4.5.1.1. Situation normale

Il s'agit de l'exploitation courante de tous les jours, hors phase de crise. Le fonctionnement ordinaire de l'entreprise est géré par les processus et les procédures habituels. Lorsqu'un incident se produit, la situation d'exploitation est automatiquement dégradée mais ce n'est pas pour autant que l'entreprise passe en phase de gestion de crise.

Par exemple : Une panne informatique mineure, une indisponibilité temporaire de personnel, etc.

4.5.1.2. Situation anormale

A la suite d'un incident majeur dont l'impact peut être plus ou moins important, la situation est dégradée et devient anormale. Les activités sont perturbées et nécessitent la prise de mesures par les instances en charge de l'exploitation.

Par exemple : Panne informatique majeure, une indisponibilité de longue durée du personnel, une pénurie de matière première, l'évacuation d'un bâtiment suite à une alarme incendie, etc.

4.5.2. Phase d'exploitation : gestion de crise

Durant cette phase d'exploitation, la documentation spécifique à la gestion de crise est appliquée à l'événement. Selon la grandeur de l'entreprise, si l'exploitation courante peut se poursuivre ce sont les procédures usuelles qui restent applicables.

4.5.2.1. Situation de crise

Situation découlant d'un événement créant un impact moyen à fort de plus ou moins longue durée. L'exploitation est largement perturbée ou va l'être prochainement. Les activités sont largement perturbées par l'événement.

Exemples : Pandémie, AMOC, feu de bâtiment, etc.

4.5.2.2. Reprise des opérations

La reprise des activités de l'entreprise après une crise majeure doit être planifiée dès le début de la crise. Les ressources ne doivent pas forcément être toutes mobilisées par la gestion de crise au risque d'être à court de ressources pour la reprise des activités.

En conséquence, la reprise des activités doit être planifiée dès la survenance de la crise majeure et les adaptations spécifiques doivent être envisagées de manière proactive tout au long de la crise.

Dans ce contexte un plan de continuité de l'activité (PCA) inhérent à chaque risque identifié peut être développé et complété par des procédures de reprise des activités. Le plan de reprise après sinistre traite par exemple de la récupération des actifs de la technologie de l'information après une interruption due à un sinistre, ou d'une nouvelle planification des horaires des personnels ayant été impactés durant une crise de longue durée. Par exemple, le retour à la place de travail des personnels à la suite d'une longue période de télétravail, en référence à la crise sanitaire que nous venons de vivre.

4.5.3. Schéma des phases et des situations d'exploitation

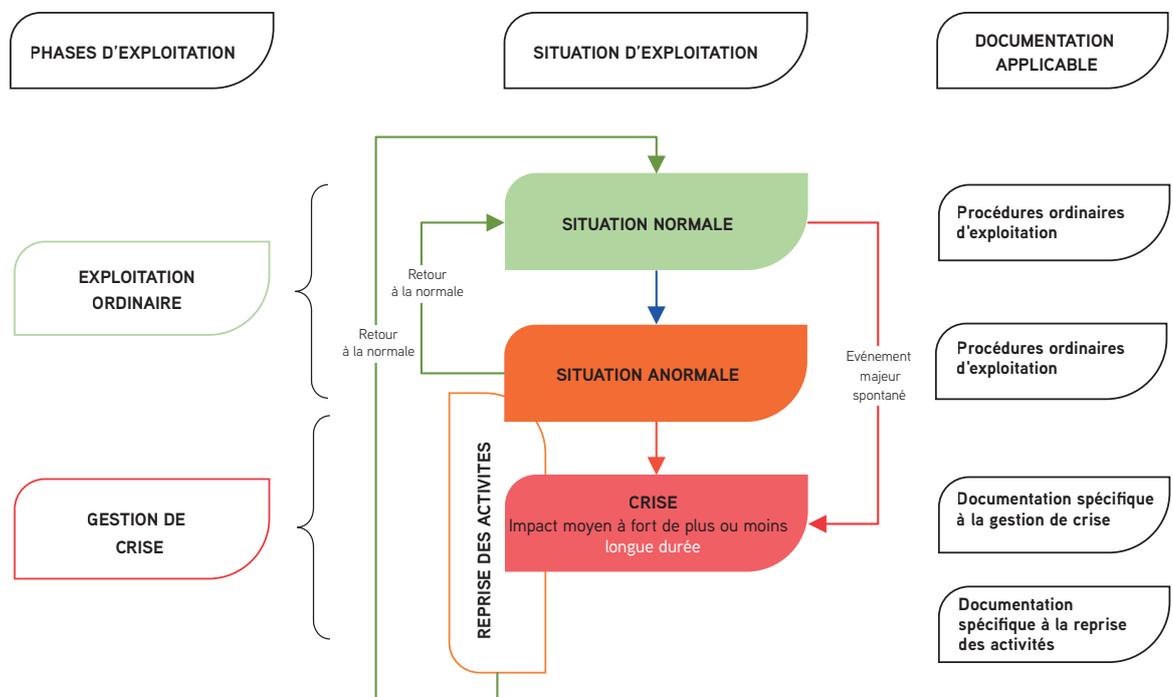


Illustration 4 : Phases et situations d'exploitation

L'entreprise peut également utiliser son organisation de conduite de crise pour gérer un événement important qui implique une organisation particulière.

5. CHAPITRE 2:

STRUCTURER LES ORGANES DE CONDUITE DE L'ENTREPRISE

« Se préparer au pire,
espérer le meilleur
et prendre ce qui vient »

*Citation de Confucius
(551-479 av. JC)*

5.1. Organiser les organes de conduite de crise de l'entreprise

La responsabilité de la préparation à la gestion de crise incombe à la direction de l'entreprise. La direction peut créer un comité spécifique pour assumer cette tâche.

Ce comité spécifique est un organe **stratégique** constituant cas échéant l'entité centrale de l'organisation de crise de l'entreprise. Il entretient les liens organisationnels avec les partenaires externes dans le cadre de la préparation à la gestion de crise.

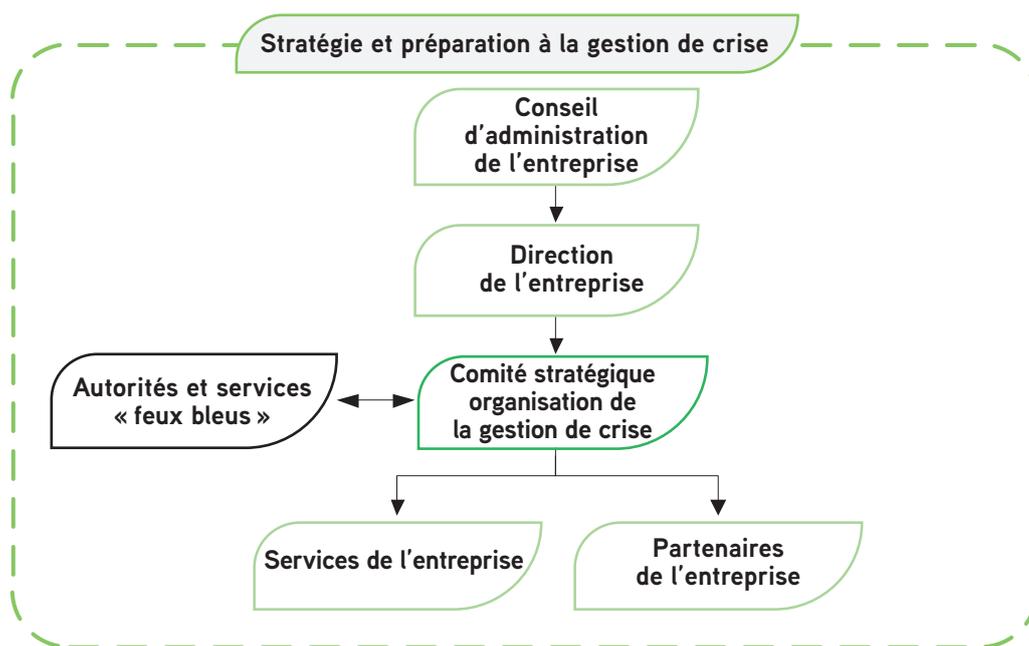


Illustration 5 : Organisation de la stratégie et de la préparation à la gestion de crise

En cas d'évènement, c'est un état-major **opérationnel** de gestion de crise qui conduit la situation, hormis les aspects juridiques et financiers qui en principe incombent toujours à la direction.

Idéalement, il convient que les principaux responsables du comité stratégique de l'organisation de crise et de l'état-major opérationnel de gestion de crise soient les mêmes personnes. Cette manière d'organiser les choses permet une réelle efficacité si les procédures opérationnelles de crise sont conduites par les mêmes personnes qui les ont conçues. Quoi qu'il en soit, dans les petites et moyennes entreprises, cette organisation s'imposera en fonction des effectifs disponibles.

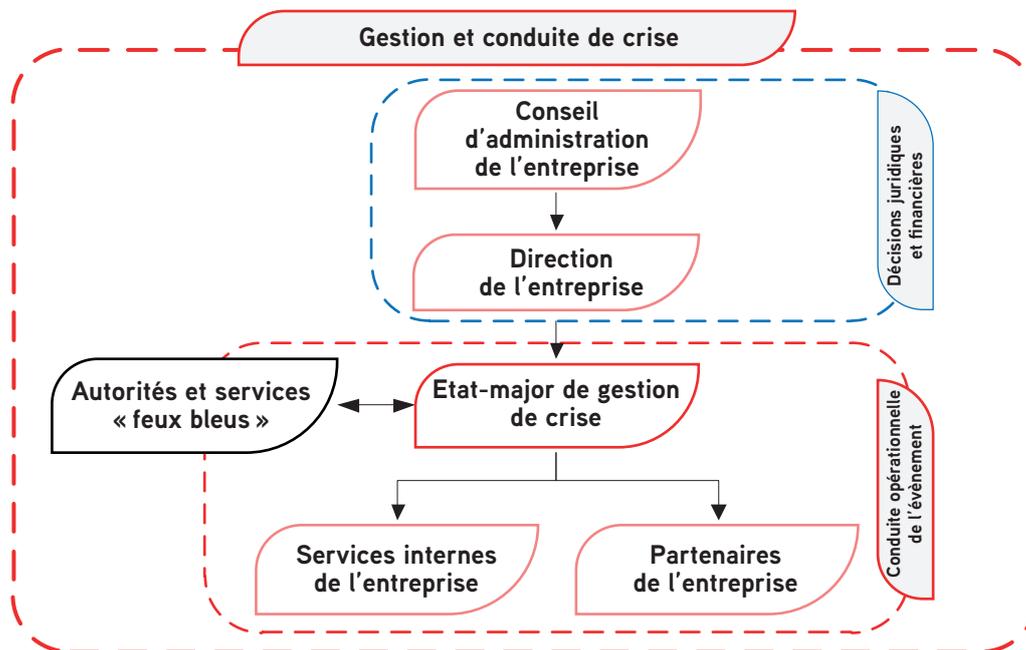


Illustration 6 : Gestion et conduite de crise

5.1.1. Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration n'a en principe pas de rôle prépondérant à jouer en cas d'évènement. Toutefois, deux responsabilités lui incombent directement en matière de gestion de crise.

5.1.1.1. Hors crise

- Mettre à disposition des organes de gestion de crise de l'entreprise les moyens suffisants pour répondre, si nécessaire, aux risques et menaces et gérer une situation de crise.

5.1.1.2. En cas de crise

- Suppléer et/ou renforcer, si nécessaire, la direction de l'entreprise.

En cas de situation exceptionnelle, le Président ou un membre du Conseil d'Administration peut être sollicité pour participer à la communication de crise.

5.1.2. Direction de l'entreprise

Les différentes tâches de la direction de l'entreprise dans l'organisation de crise et de conduite d'évènements majeurs sont les suivantes.

5.1.2.1. Hors crise

- Mettre à disposition des organes de conduite de l'entreprise les moyens humains et financiers pour pouvoir répondre aux risques et menaces et conduire une crise lorsque nécessaire ;
- Nommer les membres du comité stratégique d'organisation de la gestion de crise de l'entreprise ;
- Nommer les membres de l'état-major opérationnel de gestion de crise et fixer leurs pouvoirs de délégation ;
- Valider le concept de gestion de crise de l'entreprise.

5.1.2.2. En cas de crise

- Déléguer les décisions opérationnelles de conduite à l'état-major de crise, sous réserve d'en faire partie intégrante et d'en assumer la responsabilité (attention de penser aux suppléances en cas d'absence) ;
- Participer aux rapports de conduite (réunions) de l'état-major de crise. Au besoin, valider certaines décisions ;
- Valider les décisions financières et/ou juridiques importantes à prendre en fonction de l'évènement ;
- Informer le Président du Conseil d'Administration de la situation selon les besoins ;
- Participer à la communication de crise, si nécessaire.

5.1.3. Comité stratégique d'organisation de la gestion de crise

Le comité stratégique de l'organisation de la gestion de crise de l'entreprise réalise ses prestations en prévision des risques et des menaces. Ses travaux hors crise doivent être garants d'un engagement sans faille lors d'évènements.

Le groupe doit être composé de personnes qui maîtrisent la gestion de crise et les activités de l'entreprise. Le président de ce groupe peut être, par exemple, le directeur, le responsable sécurité ou le coordinateur de la gestion de crise de l'entreprise. Le comité doit être composé de personnes qui maîtrisent aussi bien les modes opératoires et le fonctionnement de l'entreprise que la gestion de crise.

Les différentes tâches du comité stratégique sont les suivantes :

5.1.3.1. Hors crise

- Piloter, organiser, gérer et tenir à jour le concept de gestion de crise de l'entreprise ;
- Identifier et analyser les évènements dangereux (risques et menaces) et tenir à jour le cadastre des risques ;
- Rédiger les plans d'alarmes, les procédures et mesures d'urgence ;
- Coordonner, si nécessaire, les procédures d'urgence avec les autorités et les services « feux bleus » ainsi qu'avec les partenaires de l'entreprise ;
- Planifier et organiser les audits et exercices des procédures de gestion de crise ;
- Analyser les retours d'expériences et la documentation complétée en situation de crise et lors des exercices d'urgence ;
- Apporter les actions correctives aux procédures de gestion de crise.

5.1.3.2. En cas de crise

En cas de crise, la majeure partie des membres du comité stratégique devrait être engagée dans l'état-major opérationnel de gestion de crise.

5.1.4. Coordinateur du concept de gestion de crise

5.1.4.1. Hors crise

Pour les grandes entreprises, présentant des dangers et risques d'exploitation importants, un coordinateur de la gestion de crise peut être engagé pour organiser et tenir à jour le concept. Pour les plus petites entreprises, cette fonction peut être assumée par une personne en charge de l'exploitation ou de la sécurité.

Les principales tâches qui peuvent être attribuées à un coordinateur sont les suivantes.

- Représenter l'entreprise, en matière de gestion de crise, auprès des autorités et des services « feux bleus » ;
- Assurer la coordination de la planification de crise avec l'ensemble des partenaires ;
- Organiser les travaux du comité stratégique d'organisation de la gestion de crise de l'entreprise et animer les séances ;
- Suivre les observatoires des risques et menaces ;
- Tenir à jour le concept de gestion de crise.

5.1.4.2. En cas de crise

- Assumer la responsabilité ou une fonction dans l'état-major opérationnel de gestion de crise.

5.1.5. Etat-major opérationnel de gestion de crise

L'état-major opérationnel de gestion de crise a pour rôle la gestion de la crise.

5.1.5.1. Hors crise

Les principales tâches de l'état-major opérationnel de gestion de crise sont les suivantes.

- Être formé à la gestion de crise liée aux événements pouvant survenir à la suite d'un risque ou d'une menace identifiée ;
- Connaître et maîtriser les procédures de gestion de crise.

5.1.5.2. En cas de crise

Lors d'une crise, les principales tâches de l'état-major opérationnel de gestion de crise sont les suivantes :

- Conduire la gestion de crise ;
- Tenir les rapports de conduite ;
- Mettre en œuvre les mesures organisationnelles et les procédures définies dans le concept de gestion de crise ;
- Se subordonner, si nécessaire, aux autorités et aux services « feux bleus » pour certaines tâches en lien avec l'évènement ;
- Assurer la traçabilité de toutes les mesures prises et mises en œuvre ;
- Informer les collaborateurs, clients et partenaires en fonction des besoins.

En cas d'évènement majeur planifié par l'entreprise, impliquant une grande organisation et pouvant perturber le fonctionnement des activités, l'état-major opérationnel pourrait être engagé de manière préventive pour organiser la gestion de l'évènement et pouvoir conduire ce dernier lors de son déroulement.

5.1.5.3. Organisation en cellules

L'état-major opérationnel de gestion de crise doit être idéalement organisé en cellules permettant de travailler indépendamment les unes des autres dans leurs domaines de compétence respectifs.

Les membres des cellules doivent être identifiés et formés mais peuvent dans certains cas être choisis au moment de l'évènement dans le personnel de l'entreprise.

Chaque entreprise en fonction de sa configuration unique, soit sa taille, sa localisation, son cadastre des risques doit organiser son état-major opérationnel.

Ci-après, un exemple d'organisation est donné à titre indicatif.



Illustration 7 : Exemple organisationnel d'un état-major opérationnel

6. CHAPITRE 3:

DÉVELOPPER LE MODÈLE DE CONDUITE DE CRISE PAR ÉTAPE

« Construire peut être le fruit
d'un travail long et acharné.
Détruire peut être l'œuvre
d'une seule journée. »

*Citation de Winston Churchill,
Homme d'état, Homme politique, Premier ministre
(1874 - 1965)*

6.1. Développer le modèle de conduite en 5 étapes

Pour atteindre l'objectif consistant à pouvoir gérer les événements (risques et menaces) dans de bonnes conditions, l'entreprise doit se doter d'un modèle de conduite. Un exemple de modèle en cinq étapes est proposé ci-après.

Chacune de ces étapes est subdivisée en différents objectifs et activités faisant l'objet de principes de conduite à appliquer.



Illustration 8 : Modèle de conduite de crise en cinq étapes

En annexe sont détaillés les différents objectifs et activités étape par étape, que l'entreprise peut utiliser comme check-list pour développer son concept de gestion de crise.

7. CHAPITRE 4:

AMÉNAGER LES LOCAUX ET LES INFRASTRUCTURES DE CONDUITE DE CRISE

« Se réunir est un début ;
rester ensemble est un progrès ;
travailler ensemble est la réussite. »

*Citation de Henry Ford,
Homme d'affaire, Industriel
1863 - 1947*

7.1. Règles de base

Une gestion de crise optimum passe par une bonne organisation des infrastructures de conduite.

Pour qu'une infrastructure de conduite soit efficace, il faut :

- Une infrastructure permanente ou pouvant être mise en œuvre extrêmement rapidement ;
- Une place pour chaque membre de l'état-major de gestion de crise ;
- Chaque place de travail doit être équipée de son propre matériel (informatique, communication, documentation, etc.) ;
- Des locaux à l'abri des regards pouvant être sécurisés pour limiter l'accès aux seules personnes autorisées ;
- Un marquage prévu (nom / fonction) des places de travail pour simplifier l'accès.

7.2. Organisation spatiale

La mutualisation des locaux limite les coûts d'infrastructures mais peut présenter également des inconvénients. Il est possible d'utiliser les locaux courants comme par exemple, une salle de conférence comme salle de conduite. Dans ce cas, il faut prévoir un équipement facile à mettre en œuvre dans un temps très court.

Idéalement, l'infrastructure de conduite doit être la suivante (la disposition du schéma présente une variante d'organisation spatiale) :

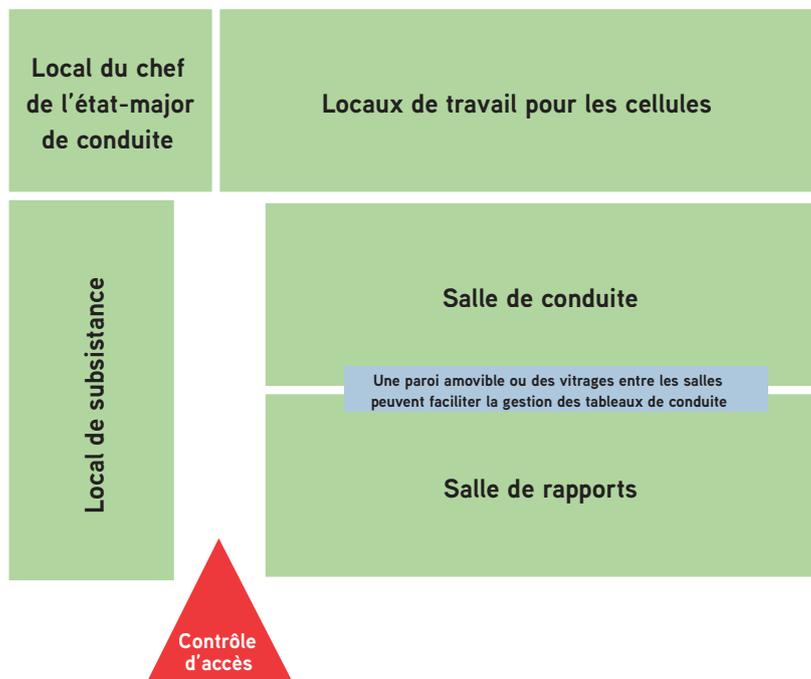


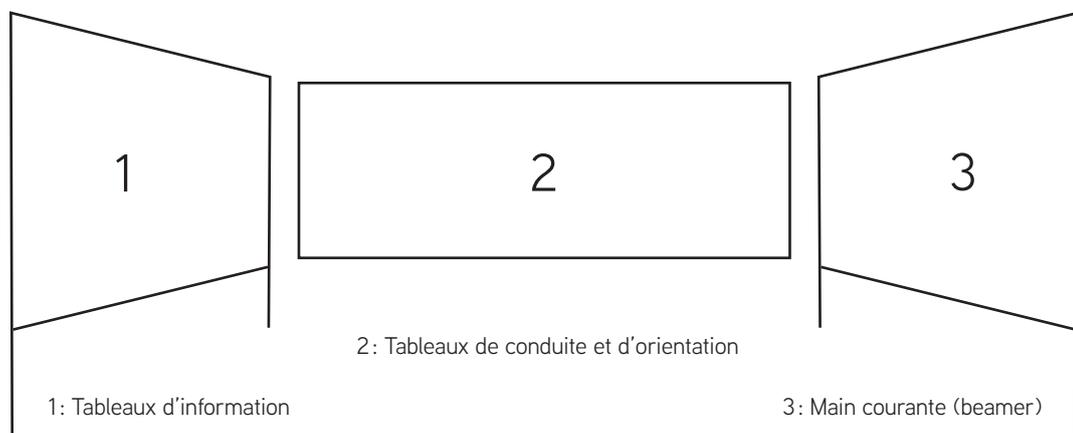
Illustration 9 : Exemple organisationnel des locaux de conduite de crise

- La salle de rapport est prévue pour la tenue des différents rapports de conduite ;
- La salle de conduite est réservée à la conduite opérationnelle de la crise et à la centralisation des informations. Elle se compose des différents tableaux de conduite ;
- Le local de travail pour le chef de l'état-major doit lui permettre de s'isoler pour mener ses réflexions et faire d'éventuelles réunions bilatérales ;
- Les locaux de travail pour les cellules doivent permettre aux chefs de cellules et à leur personnel de travailler entre les rapports de conduite ;
- Le local de subsistance est conçu pour stocker des boissons et éventuellement de la nourriture. En fonction de la durée de la crise, il est nécessaire de prévoir de la subsistance pour les membres de l'état-major, l'exemple de base étant la mise à disposition de café et d'eau ;
- Contrôle d'accès : il est indispensable de prévoir un contrôle d'accès strict pour éviter toute intrusion de personnes qui ne devraient pas avoir accès aux informations de conduite.

7.3. Exemple d'organisation de la salle de conduite

Possibilité d'utiliser les murs des salles de conduite et de rapports ou des systèmes de panneaux d'affichage sur roulettes qui présentent l'avantage de pouvoir être déplacés de la salle de conduite à la salle de rapports, spécifiquement pour les rapports de conduite.

Il est également possible de tout traiter en électronique (attention à prévoir une redondance en cas de panne des systèmes ou d'électricité).



8. CHAPITRE 5:

APPLIQUER LE PROCESSUS DE CONDUITE DE CRISE

« Que chacun soit à sa place
dans l'ordre du tout »

*Citation de Platon
Philosophe grec
428 – 347 av. JC.*

8.1. Méthodologie de conduite

De l'efficacité du processus de conduite dépendra la rapidité et l'efficacité du règlement de la situation de crise en vue d'un retour à la normale dans un délai raisonnable et avec le moins possible de dommages collatéraux.

La méthodologie la plus appliquée dans le monde de la gestion de crise est issue de la conduite militaire mais est également largement répandue dans l'économie privée.



Illustration 10 : Méthodologie de conduite

8.1.1. L'appréhension du problème

L'appréhension du problème est le point de départ du processus de gestion de crise. Cette analyse est cruciale, car c'est d'elle que dépend une bonne partie des actions qui vont être mises en œuvre pour gérer l'évènement.

Les objectifs de l'appréhension du problème sont les suivants :

- Créer les conditions favorables pour le travail de l'état-major de crise ;
- Lister les problèmes partiels qui découlent de l'évènement ;
- Engager les moyens nécessaires ;
- Initialiser le plan horaire pour gérer la crise ;
- Etablir et mettre en œuvre les premières mesures d'urgence.

En principe c'est le chef de l'état-major qui se charge de cette mission, étant entendu que c'est le premier qui est engagé sur l'évènement.

8.1.2. Plan horaire – rythme de conduite

La gestion du temps étant le pire ennemi du gestionnaire de crise, il importe d'avoir une planification horaire des plus efficace.

Le plan horaire doit être défini dès l'engagement de l'état-major. Il va rythmer la conduite des opérations. Il est nécessaire de le mettre à jour continuellement en fonction de l'évolution de la situation et des besoins de rapports de conduite.

Le rythme de conduite est quant à lui défini en fonction de l'évènement, de sa gravité, de son impact et de sa durée. Il détermine également la mise en œuvre des actions et mesures en fonction des décisions prises.

Le rythme de conduite a pour objectifs :

- Organiser et coordonner avec l'ensemble des besoins et des partenaires les activités de conduite de l'état-major ;
- Permettre d'identifier les problèmes et de prendre les décisions dans de courts délais ;
- Revenir à une situation d'exploitation normale dans des délais maîtrisés.

8.1.3. Mesures d'urgence

Les mesures d'urgence sont prises dès le début de l'évènement et tout au long du processus de gestion de crise.

Il convient de faire attention à ce que les mesures d'urgence ne portent pas préjudice au règlement de la crise dans les phases de conduite ultérieure.

Les mesures d'urgences doivent permettre de :

- Créer des conditions favorables à la conduite et au règlement de crise, tout au moins à limiter les effets de cette dernière ;
- Gagner du temps ;
- Conserver voire faciliter la liberté de manœuvre des intervenants et des membres de l'état-major ;
- Maintenir toutes ou partie des activités de l'entreprise.

Les mesures nécessitant des réflexions approfondies sont développées dans le cadre de l'appréciation de la situation.

8.1.4. Communication

Le processus de communication de crise débute dès la survenance de l'évènement. Se référer au chapitre suivant « Développer le concept de communication et gérer la communication de crise ».

8.1.5. L'appréciation de la situation

L'appréciation de la situation est une action méthodique qui doit permettre de déterminer les mesures à mettre en œuvre pour régler la crise ou limiter au maximum ses effets négatifs sur l'entreprise.

Il convient de distinguer les facteurs déterminants qui permettent d'analyser les actions possibles à mettre en œuvre sous l'angle des avantages et des désavantages mais également des conséquences que la mesure peut générer. Cette méthode permet de travailler sur des variantes et de choisir ainsi l'action la plus appropriée.

8.1.6. Prise de décision

Sur la base des réflexions menées lors de l'appréhension du problème et de l'appréciation de la situation, il convient de décider les actions ou les mesures à mettre en œuvre, qu'elles soient issues d'une variante ou d'une proposition unique.

Il est recommandé dans la méthodologie de gestion de crise d'établir des variantes, mais selon la situation, il se peut que l'urgence prime sur une réflexion approfondie et ne permette pas de développer des variantes.

Selon les crises, dans les premières heures de chaos, la plupart des actions entreprises seront des « mesures d'urgence ».

8.1.7. Elaboration de mesures ou de plans d'actions et mise en œuvre

Sur la base de l'intention formulée par le chef de l'état-major, chaque cellule élabore les détails pour la mise en œuvre d'une mesure ou d'un plan de mesure.

Ensuite, chaque cellule met en œuvre les mesures définies et rend compte à l'état-major de l'état d'avancement lors des rapports de conduite.

8.1.8. Rapports de conduite

L'état-major doit tenir à intervalles réguliers, selon le plan horaire défini, des rapports dits de conduite. Ces derniers sont structurés pour être les plus efficaces possibles.

Dans un souci d'efficacité, les rapports de conduite sont standardisés. Le chef de l'état-major préside les rapports, alors qu'un représentant de la cellule d'aide à la conduite anime (conduit) les rapports. Il fonctionne comme « adjudant ».

Chaque responsable de cellule prépare le rapport de conduite, souvent dans des délais très courts, d'où le fait de devoir être très organisé.

9. CHAPITRE 6:

DÉVELOPPER LE CONCEPT DE COMMUNICATION ET GÉRER LA COMMUNICATION DE CRISE

« L'improvisation est un exercice
d'équilibre où l'on risque de trop belles
chutes »

*Citation de Michel Déon,
écrivain dramaturge français
(1919 – 2016)*

9.1. Règles de base

Pour éviter que la communication de crise n'ait un impact négatif, il convient impérativement de la maîtriser.

La communication de crise doit être transparente et précise. Pour les crises de longue durée, il convient de tout mettre en œuvre pour pouvoir communiquer dès le début de la crise.

Même si l'information est succincte et mentionne que des compléments suivront, les médias vont limiter leur prise de contact et diminuer cette pression inutile.

9.2. Organisation à mettre en place

Le porte-parole de l'entreprise doit impérativement être identifié et fait partie de l'état-major de crise.

En cas de crise, les éléments suivants doivent être mis en place dès le début de la crise :

- Alarmer et engager le porte-parole pour gérer la communication ;
- Transmettre le maximum d'informations au porte-parole ;
- S'assurer que les médias soient tous dirigés vers le porte-parole.

De son côté, le porte-parole assurera les tâches suivantes :

- Recueillir et analyser les informations liées à l'évènement et à la perturbation des activités de l'entreprise ;
- Appréhender le dégât d'image que pourrait provoquer la crise sur l'entreprise ;
- Préparer et gérer le communiqué de presse, point presse ou conférence de presse en collaboration avec les autorités si nécessaire (par exemple en cas d'intervention des services « feux bleus »).

9.3. Plan de communication type

Quelques éléments clefs à considérer dans l'étape de préparation à la gestion de crise et le développement du plan de communication de crise.

9.4. Communication interne à l'entreprise

Le porte-parole identifie les besoins de communication interne en se posant les questions suivantes :

1. Y a-t-il besoin d'informer le personnel de l'entreprise ?
2. Y a-t-il besoin d'informer les partenaires ?
3. Si la réponse à l'une des deux questions précédentes est oui, quels sont les collaborateurs à informer en premier ?
4. Quelle est la nature de l'information à diffuser ?

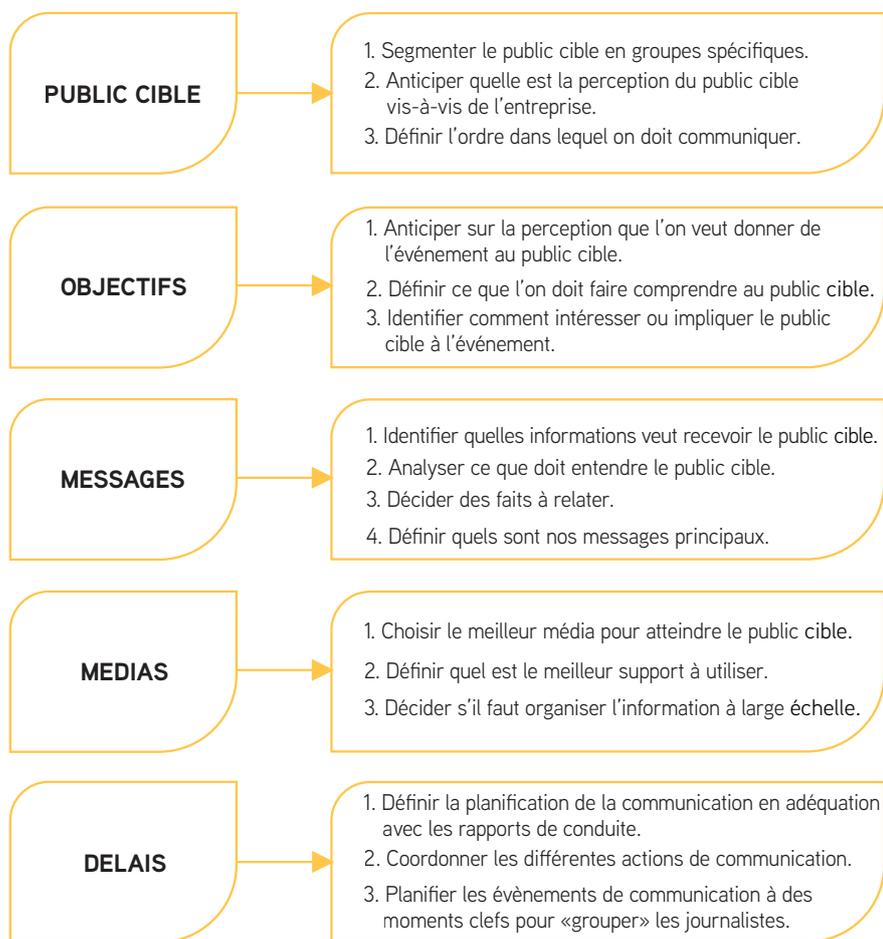


Illustration 11: Plan de communication type

Respecter les règles suivantes :

- Informer le personnel de leurs responsabilités et de ce que l'on attend d'eux ;
- Essayer, dans la mesure du possible, d'informer le personnel avant le public ;
- Planifier la communication en fonction de la situation ;
- Rappeler le personnel à son devoir de réserve, qui lui interdit de communiquer des informations de sa propre initiative ;
- Expliquer la situation d'une manière simple et judicieuse ;
- Faire preuve d'honnêteté et de transparence ;
- Être capable de fournir un état de la situation à tout moment ;
- Organiser un système pour pouvoir répondre dans un délai raisonnable aux questions ;
- Informer à chaque nouveau changement de situation.

9.5. Communication externe à l'entreprise – tout public

Le porte-parole identifie les besoins de communication externe en se posant les questions suivantes :

1. Y a-t-il besoin d'informer les clients ?
2. Y a-t-il besoin d'informer les médias ?
3. A qui est destinée l'information des médias ?
4. Y a-t-il besoin de coordonner la diffusion de l'information avec des autorités ?
5. Y a-t-il besoin de coordonner la diffusion de l'information avec des partenaires de l'entreprise ?
6. Quelle est la nature de l'information à diffuser ?
7. Faut-il impliquer un intervenant dans le cadre de la communication à diffuser ?
8. Quel moyen utiliser pour diffuser l'information (conférence de presse, communiqué, autre) ?
9. Une conférence de presse peut-elle être le moyen de « grouper » les journalistes et limiter leur présence sur le terrain pour permettre de réaliser une action dans une certaine discrétion ?
10. A qui incombe la responsabilité de la communication d'éléments spécifiques ? Par exemple, en cas d'accident du travail, si une enquête est en cours, le ministère public est concerné et sera seul à pouvoir communiquer.

Respecter les règles suivantes :

- Faire face à la crise et ne pas ignorer les événements ;
- Délivrer un message clair, factuel et transparent ;
- Faire preuve de crédibilité par la diffusion d'un message honnête et transparent ;
- Montrer que l'on est conscient de la situation, faire preuve d'empathie et respecter les émotions ;
- Centraliser l'information en un seul point de contact ;
- Être communicatif et éviter les « pas de commentaires » ;
- Être disponible pour les journalistes, ne pas fuir les médias ;
- Donner des directives précises aux centrales téléphoniques ;
- Planifier les communications en adéquation avec les besoins des médias.

10. CHAPITRE 7:

EXERCER ET FORMER LES PERSONNELS

« On apprend beaucoup plus
de ses erreurs que de ses succès »

Stéphane Pillet
BTEE SA

10.1. Exercices

Les exercices et la formation des personnels sont indispensables à l'amélioration du processus de gestion de crise mais également à faciliter son déploiement en cas d'évènement. Il est suffisamment compliqué de devoir gérer une situation de crise dans l'urgence, sans en plus être confronté au manque de connaissance des personnels.

Le concept de gestion de crise, ou certaines de ses procédures, doivent être régulièrement testés au travers d'exercices. Chaque exercice est analysé et le concept est mis à jour en fonction des constats établis.

10.2. Formation des personnels

La conduite de situation de crise implique de la part des personnels, non seulement une connaissance des processus de conduite et des activités de l'entreprise, mais également une bonne maîtrise de soi et du stress.

En situation de crise, le pire ennemi que l'on puisse rencontrer c'est le temps. Il faut pouvoir agir rapidement et efficacement.

Le moyen le plus efficace est de se préparer à l'imprévisible. Il convient de former ses personnels pour qu'ils obtiennent des réflexes dans la mise en œuvre des processus de conduite, comme un sapeur-pompier, un policier ou un ambulancier possède des réflexes dans son déploiement.

Une formation régulière et de qualité assure un gain d'efficacité. En matière de gestion de crise, plusieurs moyens de formation sont possibles.

Il s'agit bien évidemment de la formation ex cathedra qui donne les bases théoriques aux gestionnaires de crise, mais ensuite il est nécessaire d'obtenir les bases pratiques qui peuvent se dispenser, d'abord au travers d'exercices individuels et ensuite d'exercices collectifs.

Selon l'expérience des auteurs du présent manuel, le meilleur moyen de former les personnels est d'organiser des exercices-formation, qui se dispensent sous forme d'exercice de conduite (exercice cadre de type table-top). Cette démarche présente l'avantage d'apporter aux collaboratrices et aux collaborateurs des réflexes et méthodologies qui leurs serviront dans le cadre de leurs activités courantes. Ces formations se rapprochent de certains team-building que mettent en place certaines entreprises.

ANNEXES

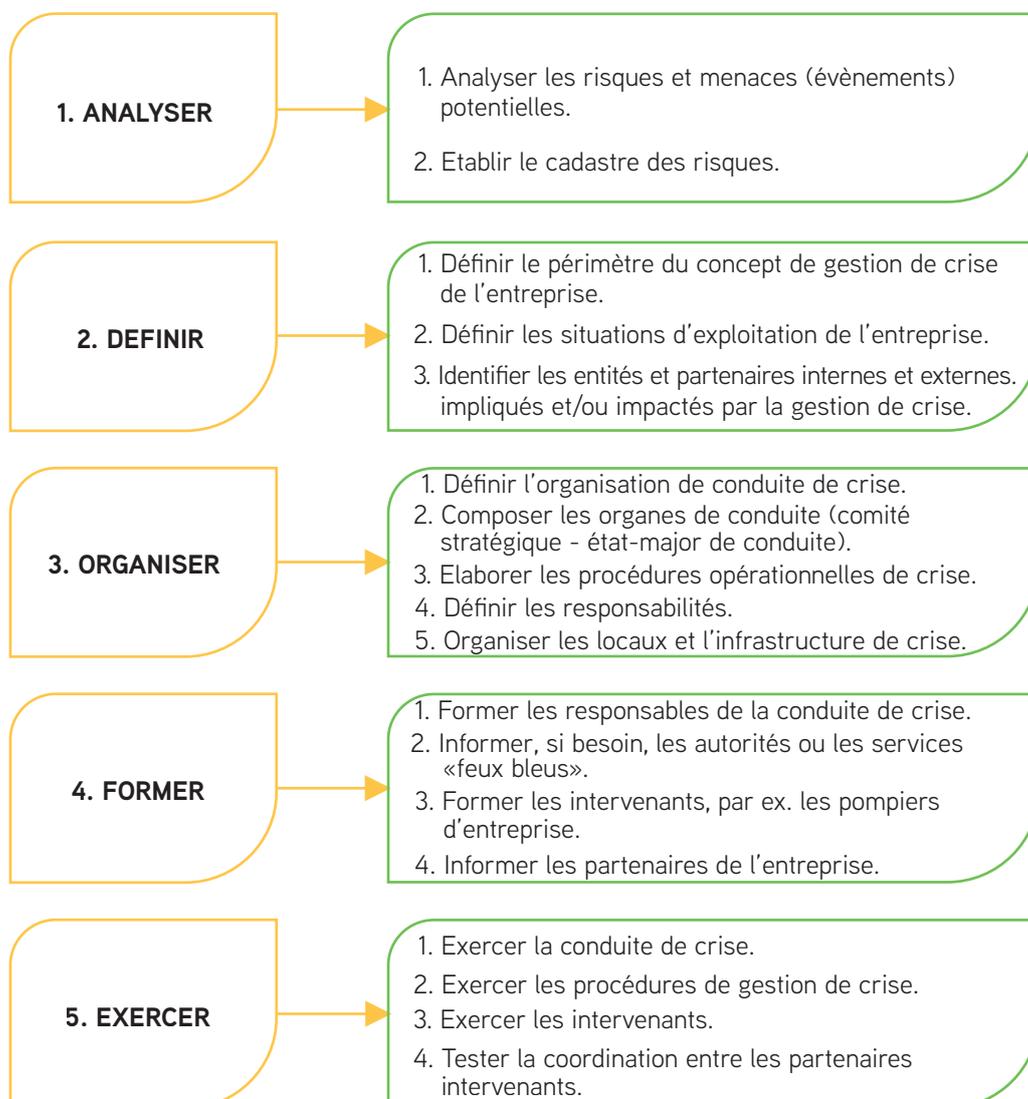
Annexe 1: Modèle de conduite en cinq étapes – objectifs et activités

1. Préparation à la gestion de crise

La responsabilité de la préparation à la gestion de crise incombe à la direction de l'entreprise qui peut créer un comité spécifique et assumer cette fonction.

Ce groupe stratégique constitue l'organe central de l'organisation de crise de l'entreprise. Il entretient les liens fonctionnels avec les entités externes dans le cadre de la préparation à la gestion de crise.

Idéalement, il convient que les principaux responsables de ce comité soient également membres de l'état-major de gestion de crise.

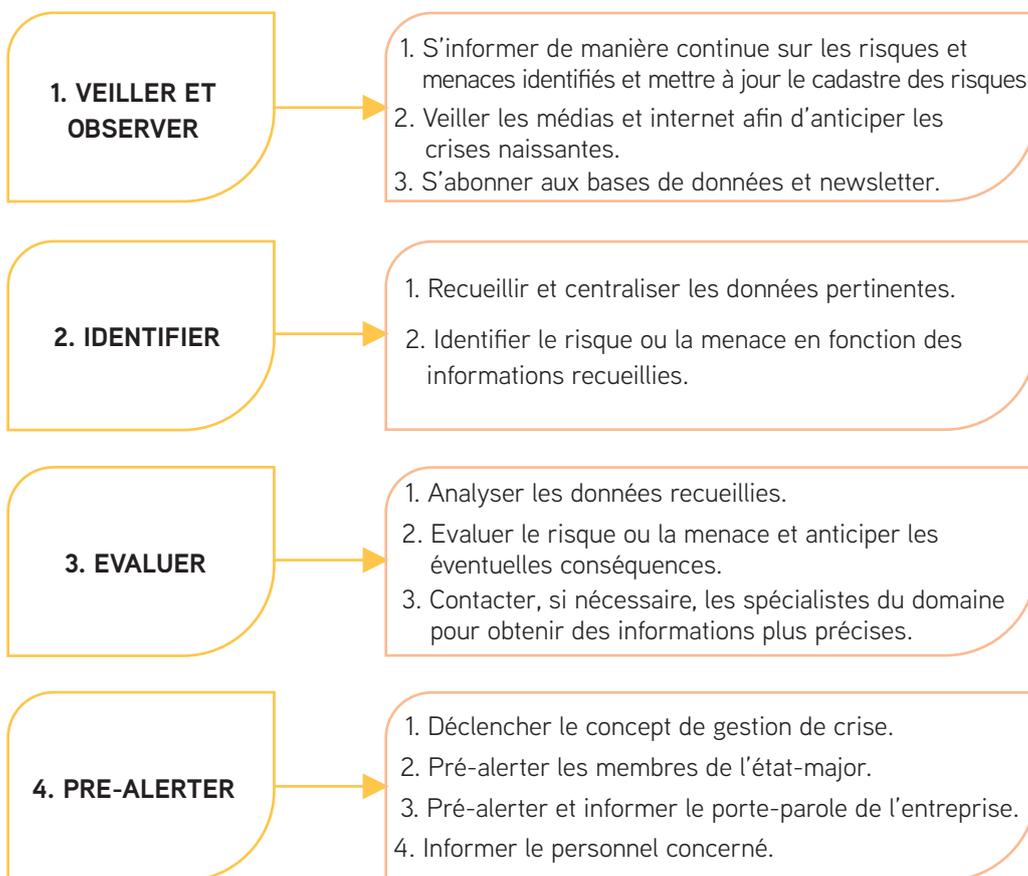


2. Observatoire des risques et menaces (événements)

Le comité stratégique de préparation à la gestion de crise met en place un observatoire pour chaque risque et menace identifiés pouvant conduire à une situation de crise dans le but de prendre connaissance continuellement de la situation locale, régionale, nationale et mondiale de chaque risque et menace identifiés.

Cette veille des risques et menaces potentiels se fait à l'aide des informations reçues au travers des diverses bases de données, de newsletters, des informations émanant directement des services officiels et des médias.

En fonction du risque ou de la menace identifiés, l'observatoire d'un type d'évènement peut être plus ou moins actif.



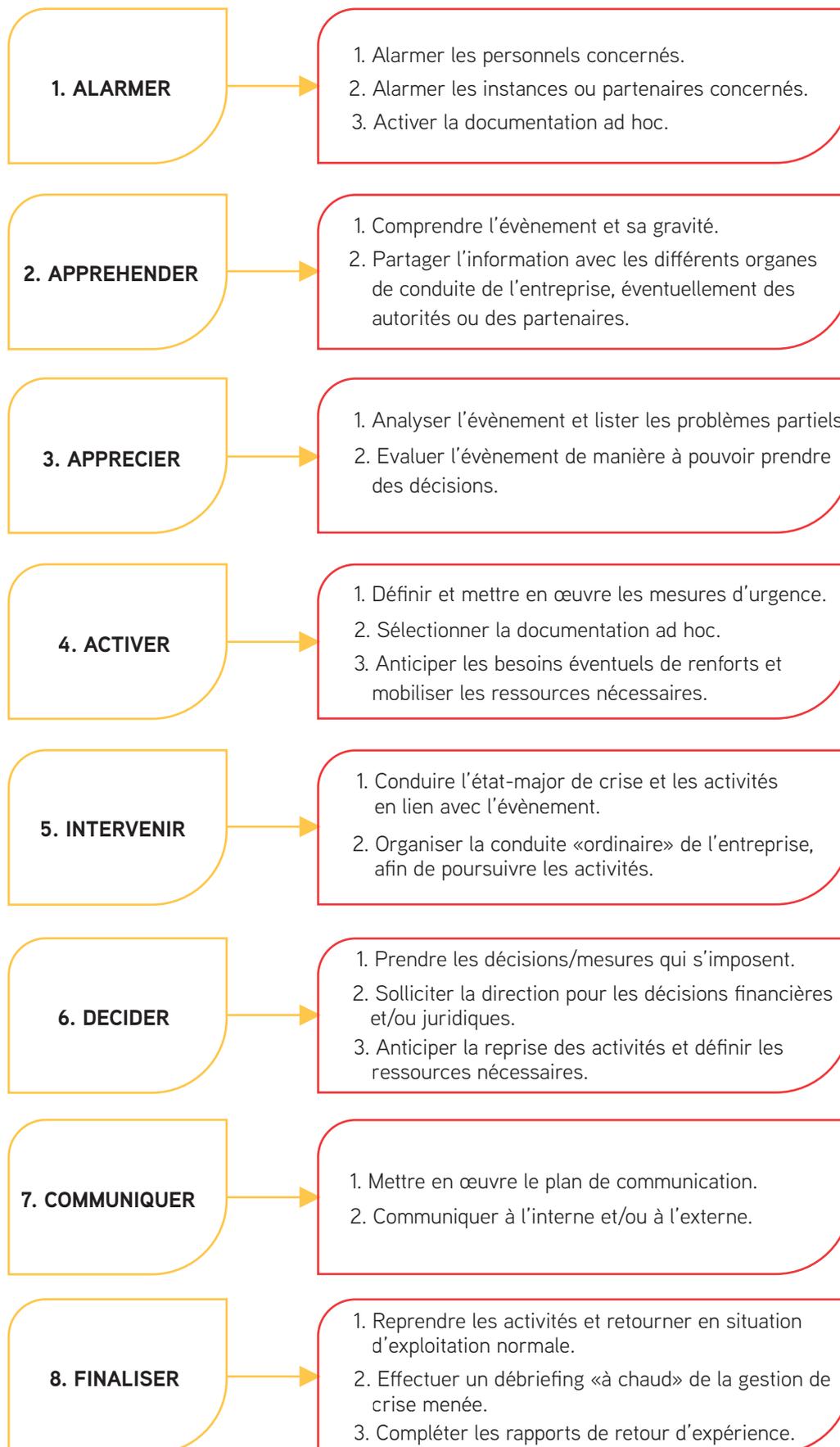
3. Gestion de crise

Au déclenchement de l'évènement, la personne en charge de la gestion de crise mobilise l'état-major opérationnel de gestion de crise.

La mobilisation peut être totale, en cas d'événements majeurs, ou partielle avec la mobilisation d'une ou plusieurs cellules de l'état-major selon l'évènement, sa gravité et l'impact occasionné.

Le déclenchement du concept de gestion de crise et de l'état-major implique une mobilisation efficace dans un délai raisonnable. La procédure doit être décrite dans le concept de gestion de crise de l'entreprise.

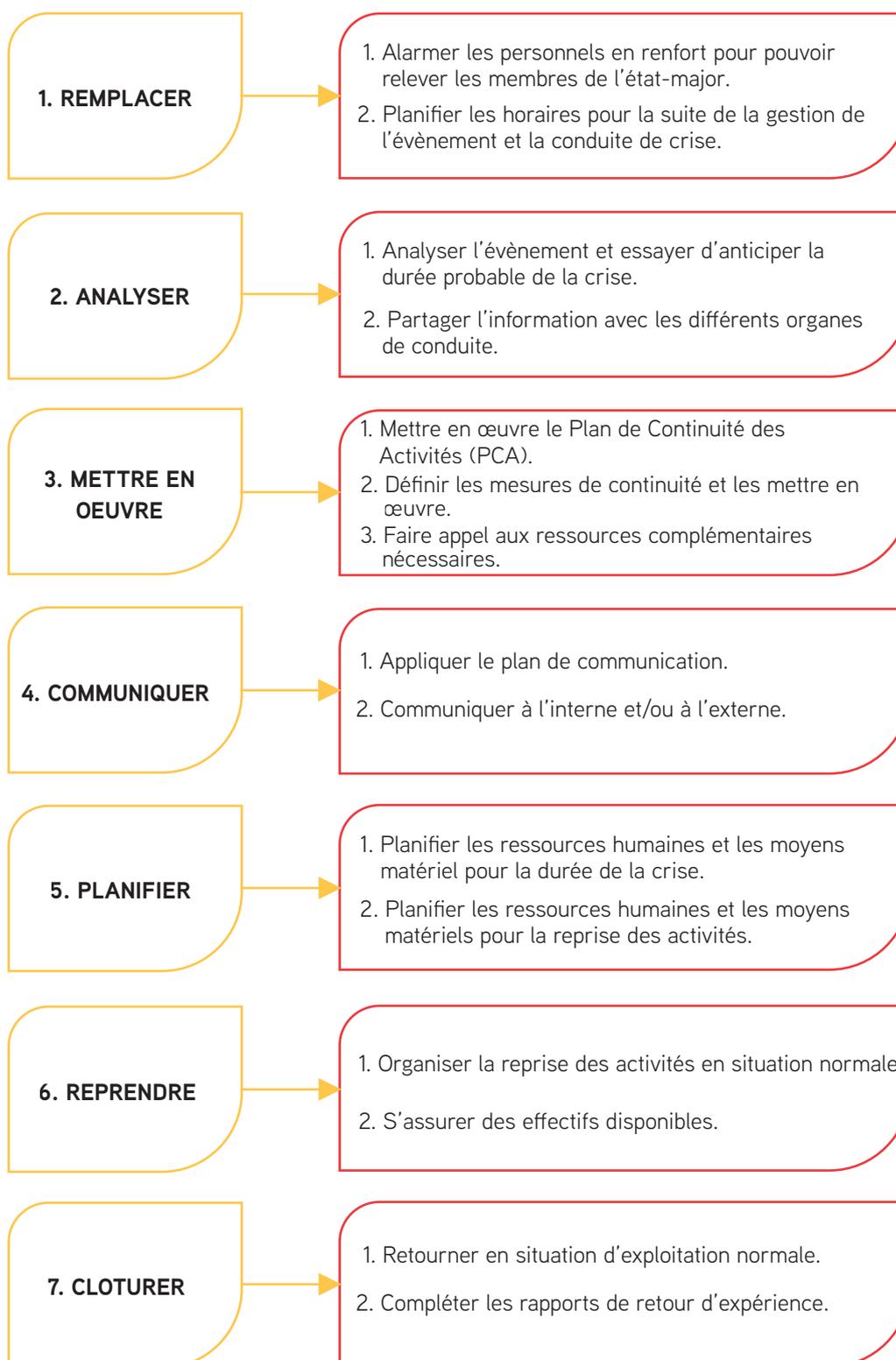
Dès l'engagement de l'état-major, une première réunion de crise doit être menée en appliquant le processus de gestion de crise.



4. Gestion de crise – longue durée

Lorsque la crise dure dans le temps, il convient d'organiser la relève du personnel afin de maintenir dans la durée une gestion de crise efficace.

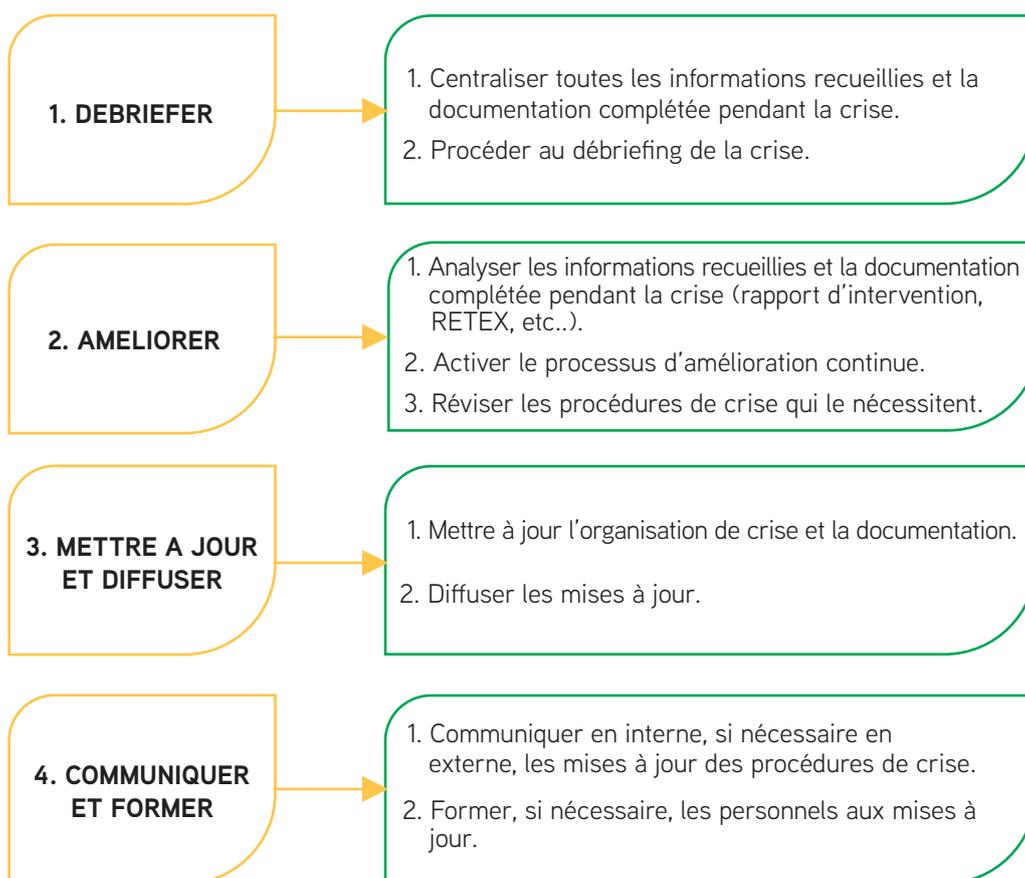
L'état-major de gestion de crise qui a conduit les opérations pendant un certain temps, peut être renforcé ou les personnels relevés pour aller se reposer.



5. Débriefing – Post-crise

Une fois la situation de crise levée, il convient de traiter les informations contenues dans les retours d'expériences des personnels impliqués dans l'événement. Il est nécessaire d'analyser également la documentation produite lors de la crise, tels que les tableaux de conduite ou la main courante.

Le traitement de ces informations se fait entre les responsables de l'état-major en vue de développer un plan d'actions et de mesures, si besoin, pour améliorer le processus de gestion de crise.





ASSOCIATION
DES ENTREPRISES

Valais excellence



Chambre Valaisanne
de Commerce et d'Industrie

Walliser Industrie-
und Handelskammer

©BTEE SA



Première édition du 29.03.22 | Auteur : Stéphane Pillet

BTEE SA – Environnement | Sécurité | Aéroportuaire