

GESTION DE CRISE



**VOTRE ORGANISATION
EST-ELLE PRETE ?**



Cabinet de conseil en sûreté des biens et des personnes, CARINEL accompagne les entreprises dans la définition de leur stratégie, la rédaction de leur politique, l'analyse des risques, la mise en œuvre de leurs projets, la formation du personnel et l'amélioration continue de leur programme de sûreté.

SOMMAIRE

A propos de CARINEL	2
Introduction	4
Définir la crise.....	5
Faire face à la crise	6
La gestion de crise... ..	7
Préparer l'organisation.....	8
Identifier la crise.....	9
Gérer la crise... ..	10
Adapter l'organisation.....	11
Les services CARINEL	12

INTRODUCTION

Toute organisation a été, est, ou sera confrontée à une situation de crise à un moment donné de son existence, quels que soient son secteur d'activité, sa taille, sa localisation.

Dans notre monde ultra-connecté, les crises ont tendance à s'accélérer et à devenir plus complexes. Les facteurs de causes peuvent être multiples, les conséquences induites démultipliées.

Il est donc essentiel pour les organisations de comprendre les différentes dimensions de la crise et de développer des stratégies pour d'une part anticiper et diminuer la probabilité de survenue d'éléments déclencheurs, et d'autre part pour limiter les impacts en activant l'ensemble des acteurs internes et externes concernés.

80% Des entreprises mondiales ont eu à mobiliser leurs équipes de gestion de crise au cours de deux dernières années.

Enquête mondiale Deloitte sur la gestion de crise, édition 2018

Définir la crise

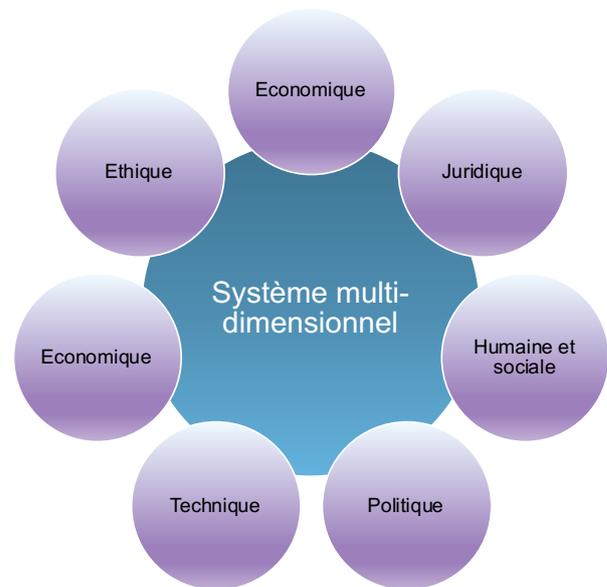
La crise est une rupture soudaine et grave dans le fonctionnement normal d'une organisation ou d'une société.

C'est le point culminant d'une séquence de disfonctionnements qui menacent la stabilité, la réputation, voire l'existence même d'une organisation.

Ses origines peuvent être internes ou faire suite à un événement externe.

La crise produit des effets multidimensionnels qui peuvent impacter profondément et durablement tout ou partie de l'organisation : performance et qualité des produits et services, relations commerciales, image, climat social, santé financière.

Mais la crise peut également avoir des effets positifs sur une organisation, entraînant des transformations nécessaires qui peuvent améliorer son fonctionnement.



« En calligraphie chinoise, l'idéogramme pour crise a deux interprétations : danger, et opportunité. »

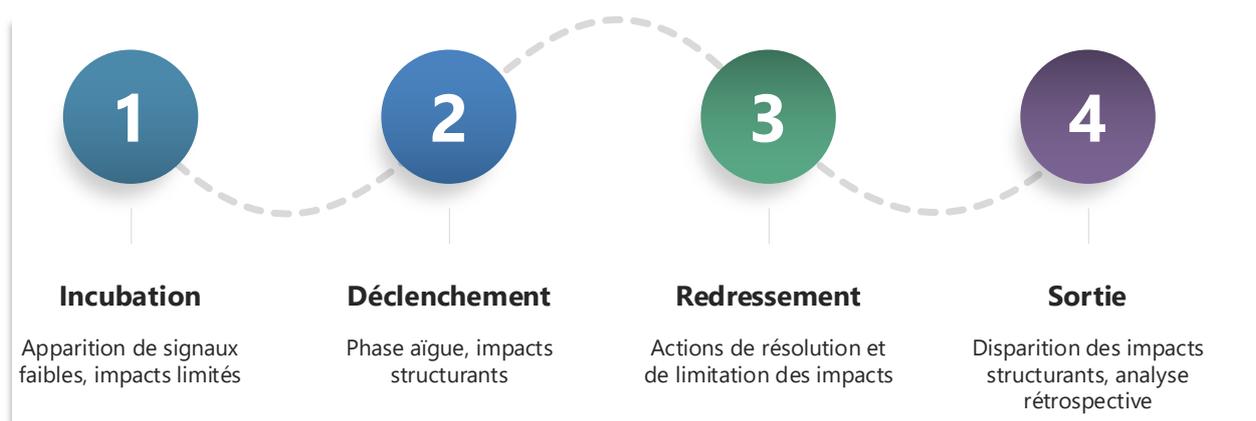
Faire face à la crise

Les conséquences d'une crise dépendent de la manière dont elle est gérée. Des attitudes de déni, de sous-évaluation, de panique, de paralysie face aux impacts, ou des réactions à chaud, improvisées, non coordonnées, peuvent amplifier la crise et décupler ses conséquences sur l'organisation.

La crise est un phénomène qui a été largement étudié et auquel il est possible de faire face si on le comprend et qu'on met en œuvre les actions nécessaires. Le mot crise vient d'ailleurs du grec krisis, qui signifie juger, faire le tri.

On distingue quatre phases dans le cycle de vie d'une crise.

- Lors de la phase préliminaire, également appelée incubation ou pré-crise, les conditions de la crise se mettent en place, des signaux faibles peuvent être détectés, mais les impacts sont limités.
- La phase de déclenchement, ou phase aiguë se traduit par une perte de contrôle avec des impacts graves.
- La phase de redressement consiste à reprendre le contrôle pour revenir à une situation normale.
- La phase de sortie consiste à lever le dispositif de crise, à analyser la crise et sa gestion à froid, et à engager des transformations pour rendre l'organisation plus résiliente.



Les phases de la crise

La gestion de crise

La gestion de crise repose sur quatre piliers : **préparer** l'organisation en amont, **identifier** au plus tôt la survenue de la crise et enclencher la cellule de crise, **gérer** la continuité d'activité, la communication et le retour à la normale et **adapter** l'organisation pour la rendre plus résiliente.

Préparer l'organisation

- Analyser les risques
- Construire des scénarios de crise
- Mettre en œuvre des moyens de détection et d'analyse
- Mettre en œuvre des moyens de gestion, de continuité d'activité et de communication en cas de crise
- Mettre en œuvre et simuler la gestion de crise et les plans de continuité et de reprise d'activité
- Former et informer les parties prenantes

Identifier la crise

- Identifier les signaux faibles
- Identifier les signes de crises
- Identifier les impacts potentiels
- Activer la cellule de crise

Gérer la crise

- Centraliser l'information au sein de la cellule de crise
- Lancer les plans de continuité d'activité
- Définir le plan de communication
- Suivre les actions jusqu'à la reprise de contrôle et le retour à l'activité normale

Adapter l'organisation

- Lever le dispositif de crise
- Analyser les causes de la crise
- Analyser la gestion de la crise
- Définir et suivre un plan d'amélioration

Incubation

Déclenchement

Redressement

Sortie

Préparer l'organisation

La clef de voûte de la gestion de crise est l'anticipation. La gestion de crise est en effet un ultime scénario qui doit se mettre en œuvre si tous les moyens de prévention n'ont pas suffi à protéger l'organisation. L'analyse des risques est donc l'étape nominale qui doit être maîtrisée par l'ensemble des fonctions clef.

L'analyse des risques consiste à identifier les risques, les classer en fonction de leur probabilité de survenue et de leur gravité, et à déterminer précisément les causes génératrices et les effets induits potentiels.

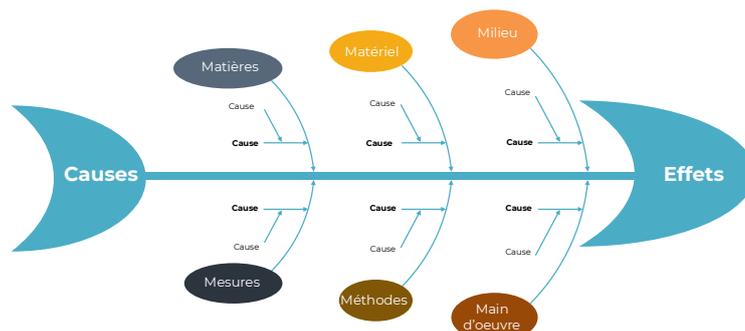
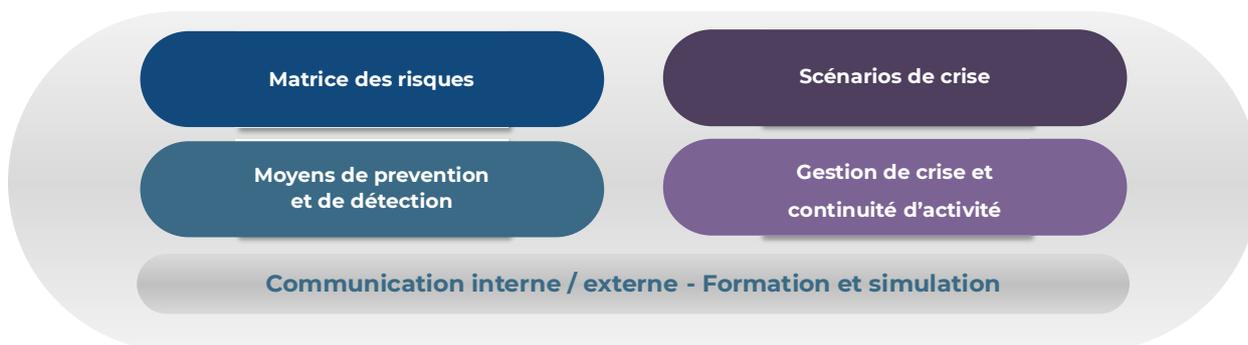


Diagramme d'Ishikawa couramment utilisé dans l'analyse de risques

Ce travail permet de définir, pour l'ensemble des activités essentielles de l'organisation, à la fois les moyens de prévention et les scénarios de crise auxquels l'organisation pourrait être confrontée. Il doit en découler d'une part la mise en œuvre des moyens physiques, numériques et organisationnels de prévention et de détection et d'autre part les moyens de gestion de la crise et de continuité d'activité.

L'ensemble de ces actions doit s'appuyer sur une stratégie de communication auprès de l'ensemble des acteurs internes et externes, et sur une stratégie de formation intégrant des exercices de simulation.



Les moyens mis en œuvre ne doivent pas être figés mais accompagner l'évolution de l'organisation dans le temps. De même, il est indispensable de penser la communication et la formation en continu, de manière maintenir le niveau de préparation : plus qu'un niveau de connaissance, c'est une capacité à agir qui doit être éprouvée.

Identifier la crise

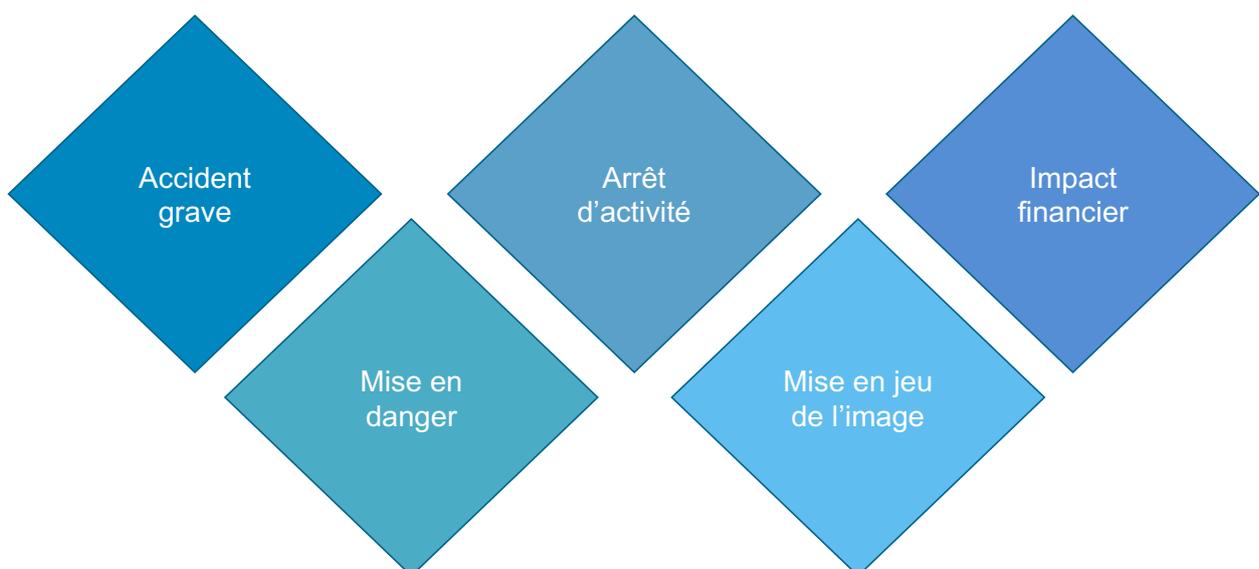
La phase d'anticipation ayant permis d'élaborer des scénarios potentiels de crise auxquels pourrait être confrontée l'organisation, on doit être en mesure pour chacun des scénarios de détecter et d'identifier les signes avant-coureurs au déclenchement d'une crise.

La détection peut être faite par des moyens techniques, par exemple des remontées automatiques d'événements logiciels, ou par des moyens organisationnels, comme des procédures de remontée d'information en fonction de certains critères.

L'enclenchement d'un processus de gestion de crise peut engendrer des conséquences importantes à la fois internes et externes. Il est donc important de s'assurer de la nécessité absolue d'entrer en gestion de crise.

Au regard de remontées d'informations auprès de la direction, il peut être décidé d'engager une cellule de pré-crise qui va être chargée d'analyser la situation. La cellule doit rapidement qualifier si les événements auxquels est confrontée l'organisation sont simplement des événements indésirables ou des incidents majeurs pouvant être gérés par des moyens usuels, ou s'il s'agit d'événements caractéristiques d'une crise qui nécessitent une prise en charge spécifique.

De manière générale, une gestion de crise sera enclenchée si un accident grave s'est produit, si la vie ou la santé humaine est mise en danger (que ce soient des employés ou des clients/usagers), si une ou plusieurs fonctions essentielles de l'organisation sont arrêtées ou très fortement restreintes, si l'image de l'organisation peut être profondément affectée, ou si l'impact financier peut mettre en péril l'activité.

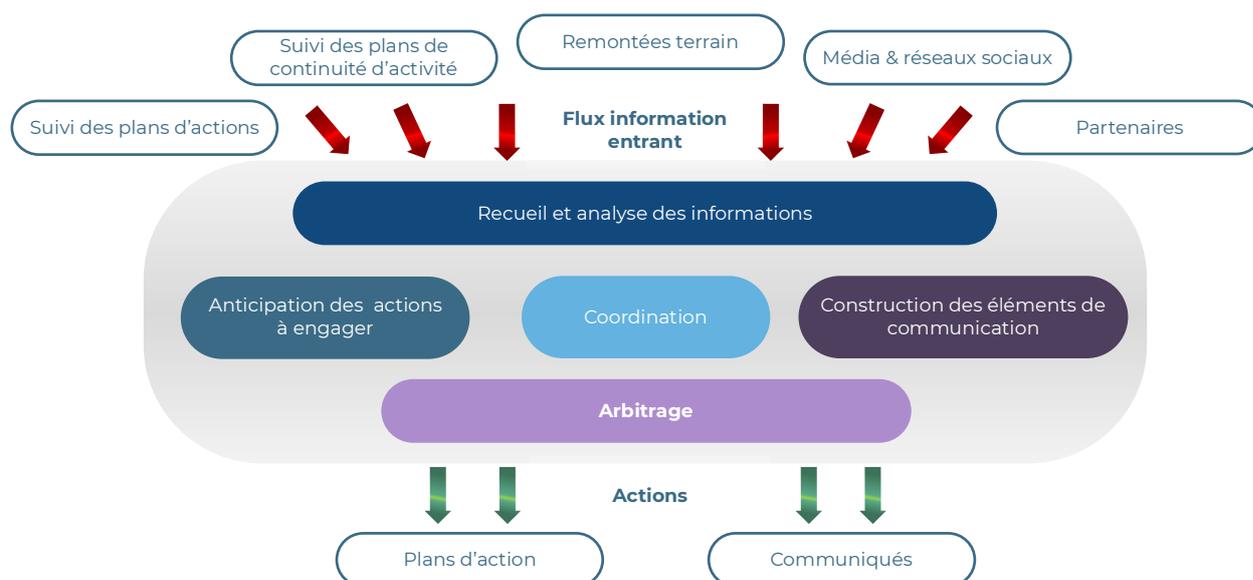


Gérer la crise

Les objectifs de la gestion de crise sont de faire face à la phase aiguë de la crise en reprenant le contrôle des événements et de l'activité, et d'engager les actions permettant un retour à la normale. Cette gestion demande une forte centralisation de l'information et de la prise de décision. C'est pourquoi on met en œuvre à cet effet une organisation restreinte autour de la direction : **la cellule de crise**.

Pour assurer le maintien des fonctions essentielles de l'organisation, si nécessaire en mode dégradé, **les plans de continuité d'activité** construits en phase préparatoire sont déployés dans l'ensemble des directions concernées.

La cellule de crise joue quant à elle un rôle de coordination et de prise de décision rapide. Elle est constituée d'un nombre limité d'experts et de managers. Elle doit centraliser l'ensemble des flux d'informations concernant la crise, évaluer et prioriser les actions à engager, suivre la mise en œuvre des plans de continuité d'activité et encadrer la communication interne et externe.



La cellule de crise est divisée en sous-cellules en charge d'actions spécifiques. Une première cellule gère les flux d'informations entrant, filtre ce qui justifie d'une prise en charge en cellule de crise, retourne les directives et communications pouvant être effectuées immédiatement selon des critères prédéfinis et remonte les traitements justifiant d'un arbitrage. La cellule d'anticipation prépare les plans d'actions à mettre au regard des impacts présumés. La cellule communication prépare les communiqués internes et externes pour diffuser l'information ou réagir à des événements. Un coordinateur a la charge de la bonne circulation de l'information entre les sous-cellules, de la formalisation de points de situation auprès de la direction, et de la diffusion des arbitrages.

Adapter l'organisation

La cellule de crise reste active jusqu'à ce qu'il soit acté que la direction juge que la crise est sous contrôle. Une fois que l'organisation a réussi à maîtriser la crise, elle peut alors se préparer à revenir au mode de fonctionnement nominal. Cependant, il est important de noter que le dispositif de crise ne devrait pas être levé aux premiers signes positifs. La crise peut être maîtrisée, mais les événements qui l'ont déclenchée peuvent encore se poursuivre. Par conséquent, le dispositif de crise doit être maintenu jusqu'à ce que l'impact des événements qui ont déclenché la crise soit entièrement évalué.

Ne pas prolonger le
dispositif inutilement



MAIS...

Ne pas lever le dispositif aux
premiers signes positifs

Ne pas confondre levée de la crise
et arrêt de potentiels impacts

Éviter l'effet boomerang

Un retour d'expérience doit alors être organisé de manière à comprendre les ressorts de la survenue de la crise et à analyser la manière dont elle a été gérée. Un plan de transformation est alors défini pour renforcer la capacité de l'organisation à faire face aux risques et à améliorer l'efficacité de la gestion de crise.

Gérer une situation de crise est une opportunité pour l'organisation de mieux comprendre :

- Quelles sont les fonctions essentielles qui doivent être protégées,
- Comment elle peut améliorer la performance de ces fonctions,
- Quels moyens de prévention doivent être renforcés pour éviter une nouvelle situation de crise,
- Comment améliorer la gestion d'une crise pour en diminuer les impacts et accélérer le retour à la normale.

LES SERVICES CARINEL

Concevoir la sûreté

1

Évaluation des risques

Pour identifier les leviers d'actions, nous réalisons une analyse 360° des risques en fonction du secteur d'activité et des spécificités propres à l'organisation. Les risques sont classifiés par rapport à leur probabilité de survenue et à leur impact.

2

Construction de scénarios Construction de plan

Face aux risques identifiés, nous définissons les scénarios de crise envisageables. Nous accompagnons l'organisation à définir de manière détaillée les impacts pouvant affecter ses fonctions essentielles afin de construire leurs plans de continuité d'activité.

3

Audit des plans de continuité

Nous analysons et challengeons les plans de continuité d'activité avec un prisme externe à l'organisation et en nous appuyant sur nos retours d'expérience afin de proposer des axes d'amélioration.

LES SERVICES CARINEL

Mettre en œuvre

4

Formation à la gestion des risques et Formation à la gestion de crise

Nous réalisons des formations génériques en e-learning. Dont l'objectif est de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à ces notions.

Pour aller plus loin, nous proposons des formations en présentielles, adaptables à votre contexte, pour aider les équipes d'encadrement à évaluer les risques inhérents à domaines opérationnels et à identifier les moyens de prévention, de remédiation et de continuité d'activité.

5

Exercices de crise

Nous construisons avec nos clients des scénarios de crises réalistes auxquels ils pourraient être confrontés.

Nous réalisons des simulations réalistes en temps réel ou semi-réel pour préparer les équipes à la gestion opérationnelle de crise.

A l'issue de nos exercices, nous réalisons un retour d'expérience afin d'identifier les points d'améliorations sur lesquels l'organisation doit travailler.



info@carinel.com

01 78 64 89 34

www.carinel.com