

La gestion de crise

Gérard PARDINI, chef du département
Gestion de crise et sécurité économique

ESEN - 29 janvier 2010

Qu'entend-on par gestion de crise dans le contexte actuel ?

Pour vous, qu'est-ce qu'une crise ?

Savoir définir et identifier les crises

Définitions, caractéristiques et dynamiques

Redonner du sens au mot « crise »

Quelques éléments de langage

■ ACCIDENT

Évènement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles.

Les intervenants sont en nombre limité, tous spécialistes d'un volet du problème et relevant d'organismes qui se connaissent.

Les procédures d'urgence sont codifiées, bien connues des spécialistes mobilisés. Les rôles, les responsabilités et les hiérarchies sont bien établis.

La situation est perçue comme gérable techniquement, économiquement et socialement. La durée est limitée.

Quelques éléments de langage

■ CRISE

- *Krisis* : décision
- *Crisis* : moment qui sépare
- Sinogramme chinois : danger et opportunité
- Attributs issus des définitions des crises
 - Décision,
 - moment,
 - rupture,
 - remise en question du pouvoir,
 - danger,
 - opportunité.

« *La notion de crise s'est répandue dans tous les domaines [...] mais cette notion en se généralisant s'est comme vidée de l'intérieur.* » (E Morin, 1976)

Quelques éléments de langage

■ Quelques caractéristiques

- Mise en péril des objectifs et de la survie d'une organisation
- Temps de décision court,
- Surprise,
- Menace,
- Perception d'une incapacité à agir
- ...

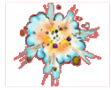
■ Causes

- Sources internes, environnement extérieur, défaillances organisationnelles.

■ Crise

- Phénomène prenant naissance au sein des organisations, mis en éveil par un évènement déclencheur et dont la gravité peut être amplifiée par la présence de facteurs aggravants.

Redonner du sens au mot crise



**ÉVÈNEMENT
DÉCLENCHEUR**

Générateur de la surprise

Parfois inhabituel

Difficilement prévisible



Établissement scolaire

- Enjeux humains
- Enjeux matériels
- Enjeux économiques
- ...



Établissement scolaire

ÉTAT DE CRISE

- Enjeux humains
- Enjeux matériels
- Enjeux économiques
- ...

SYMPTÔMES

Incertitude



Complexité



Dérèglement



Saturation



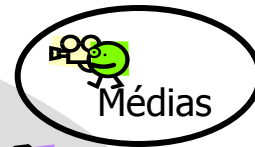
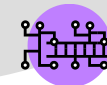
Urgence



Nombre important d'acteurs



Dispositif de gestion pris à
contre-pied



De multiples événements déclencheurs



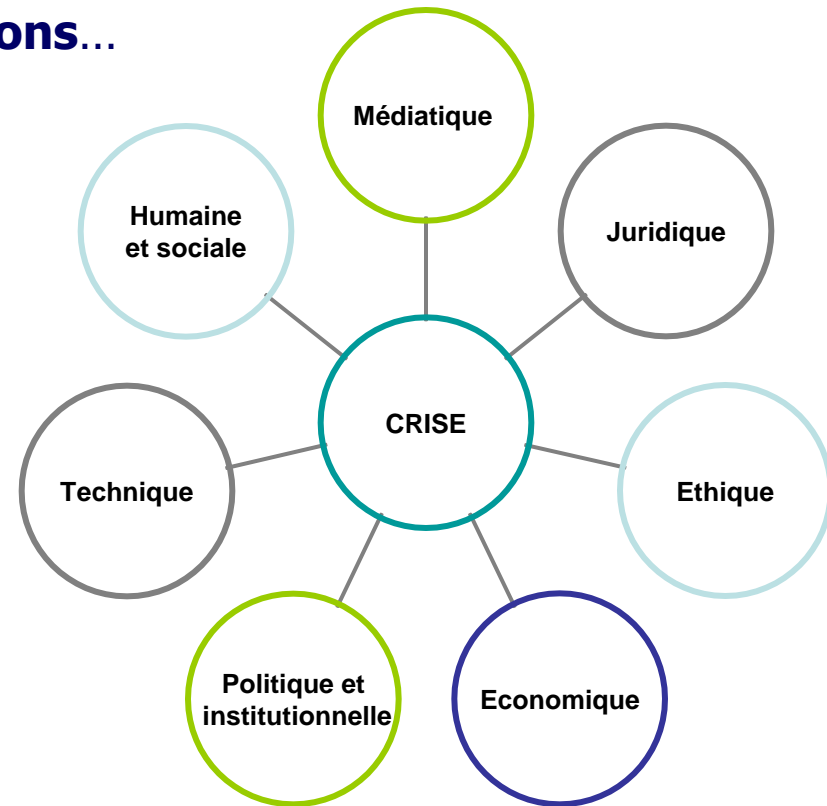
- **Endogènes ou exogènes**
- **Risques majeurs**
 - Catastrophes naturelles/ accidents industriels
 - Accidents collectifs
- **Risques sanitaires**
 - Listeria, botulisme, salmonellose, maladies contagieuses, ...
- **Incendies**
- **Actes de violence**
 - Actes de violence entre élèves
 - Actes de violence à l'encontre d'un professeur
 - Violences sexuelles, bizutages
 - Racket
 - Intrusion d'armes ou d'objets dangereux
 - Intrusion violente d'individus ou de groupe
 - Problèmes liés aux drogues
 - ...
- **Blocage d'établissements**
- **Actes de malveillances**
-

Des signes qui ne trompent pas

- La santé publique, des vies humaines sont menacées,
- L'établissement scolaire ne peut poursuivre ses activités,
- Les médias sont déjà informés,
- La rumeur publique enfle,
- De nouvelles informations peuvent fuiter à tout moment,
- Des commentaires irrationnels commencent à apparaître,
- ...

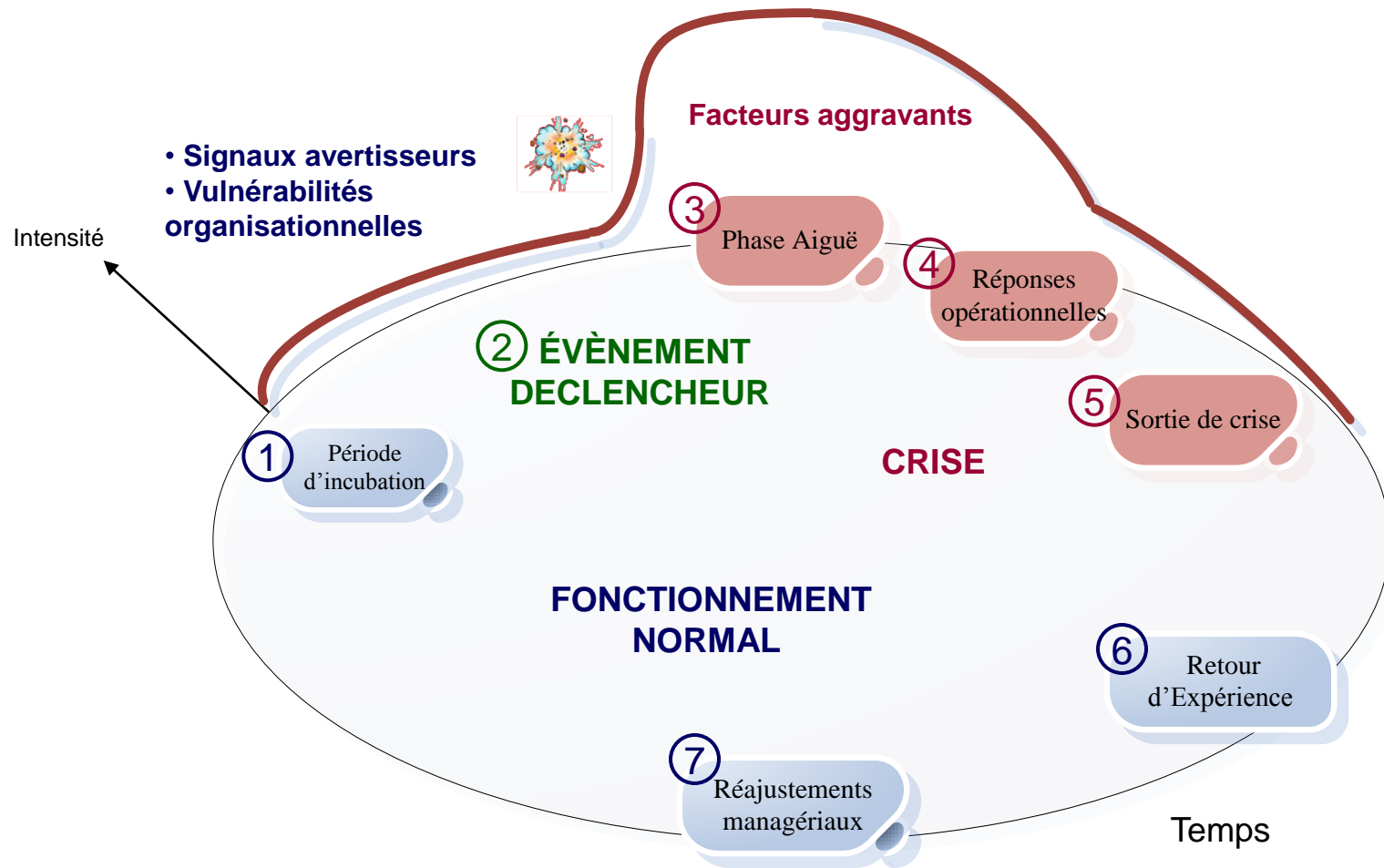
Les dimensions de la crise

- La crise possède plusieurs **dimensions**...

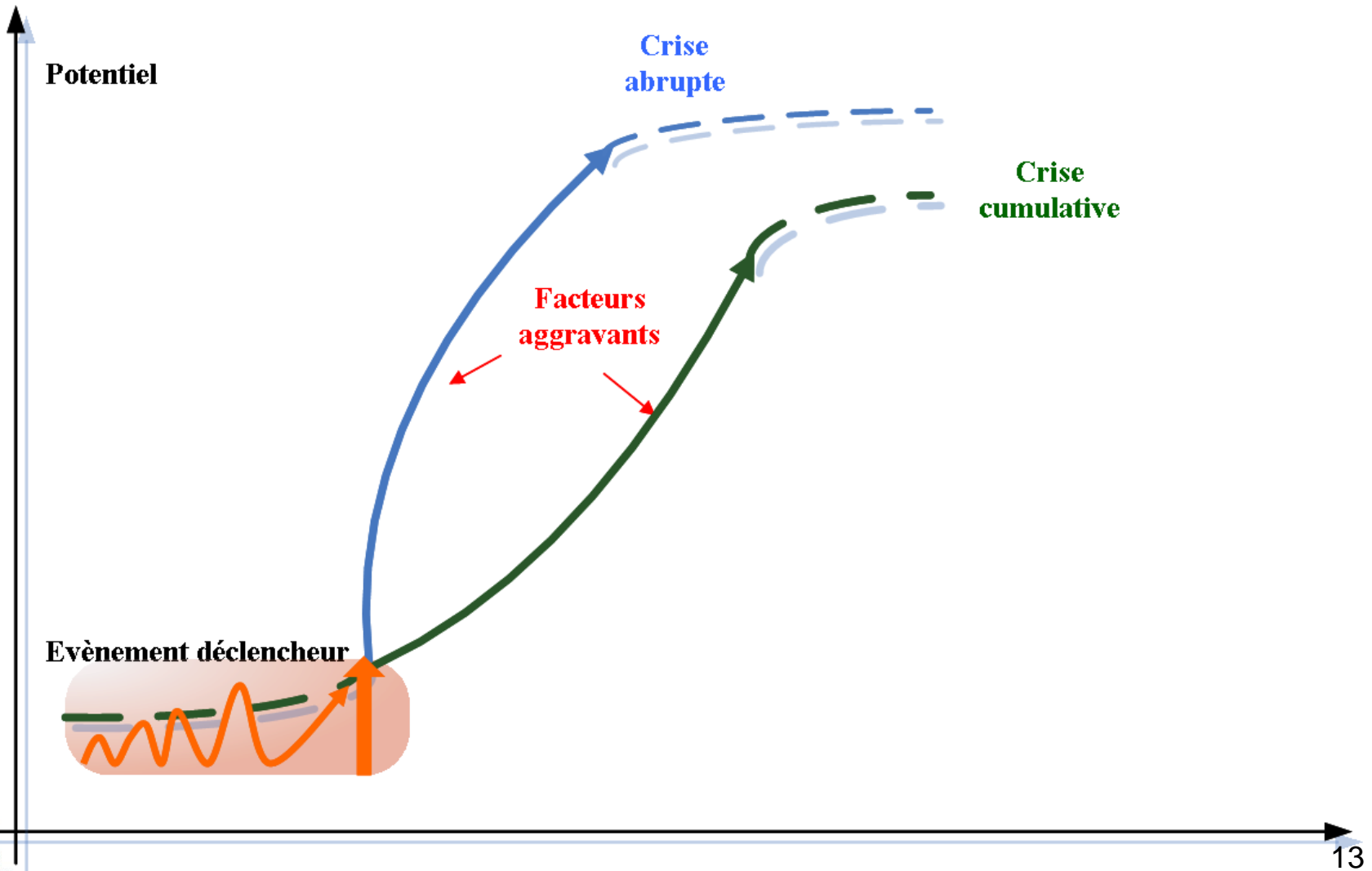


- qui interagissent pour créer un **système complexe**

Approche de type processus



Crise abrupte / Crise cumulative



Que faire ?

PRÉPARATION

Exercices
Formations

PLANIFICATION

PRÉVENTION

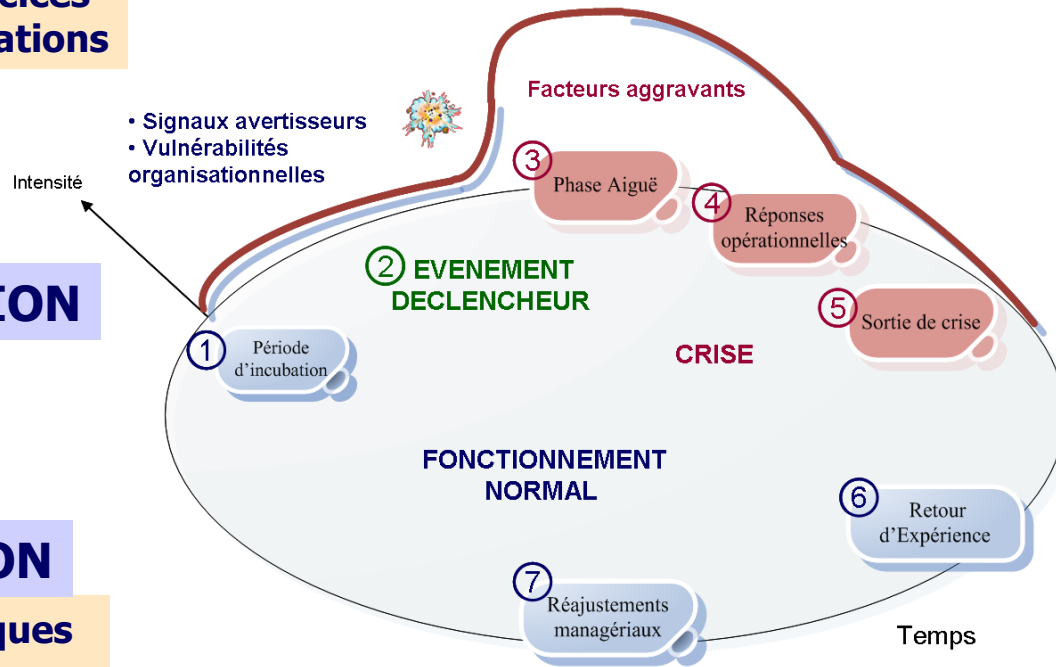
Analyse des risques
Scénarios
Audit organisationnel

VEILLE

GESTION DE L'URGENCE

GESTION DE LA CRISE

RETOUR D'EXPÉRIENCE



Savoir prévenir et éviter les crises

Méthodes et outils

La prévention

- **La prévention** regroupe l'ensemble des dispositions mises en place pour diagnostiquer et/ou limiter l'occurrence d'un risque pouvant provoquer des dommages et conduire à une situation de crise.

- **Comment faire ?**

1. Faire partager une vision commune de la crise

2. Audits/diagnostics

- Analyse des risques
- Audit organisationnel

- **La veille** correspond au processus mis en place par une organisation pour identifier, remonter et analyser les informations à caractère anticipatif (signaux)

- **Pourquoi faire de la veille ?**

- Pour détecter les vulnérabilités et les anomalies
- Pour anticiper l'évènement déclencheur
- Pour capter les changements de l'environnement

- **Le cycle de la veille**

1. Cibler les informations utiles et les sources
2. Rechercher des informations «terrain»
3. Analyser les informations recueillies, leur donner du sens
4. Apprécier la nécessité de mettre en place des actions correctives

- **Mettre en place des indicateurs de veille (signaux avertisseurs)**

- Suivi des comportements inquiétants
- Suivi des médias, d'internet et des blogs
- ...

La préparation

- **Préparer l'organisation dans l'éventualité d'une crise**
- **Comment ?**
 - **Planifier**
 - Définir des plans de réponse
 - **Se former**
 - Acquérir et faire partager une culture commune
 - **S'entraîner**
 - Acquérir les bons réflexes, tester les procédures, partager les bonnes pratiques
 - Exercices

La planification

- **Un plan de crise** rassemble l'ensemble des données et moyens nécessaires pour répondre à l'urgence de la situation

- **Que doit contenir le plan de gestion de crise ?**

- Définition de la crise
- Le processus d'alerte (Qui, comment, ...)
- La cellule de crise (Composition, ...)
- Des fiches de postes
- Des fiches action-réflexe
- Un manuel de gestion de crise

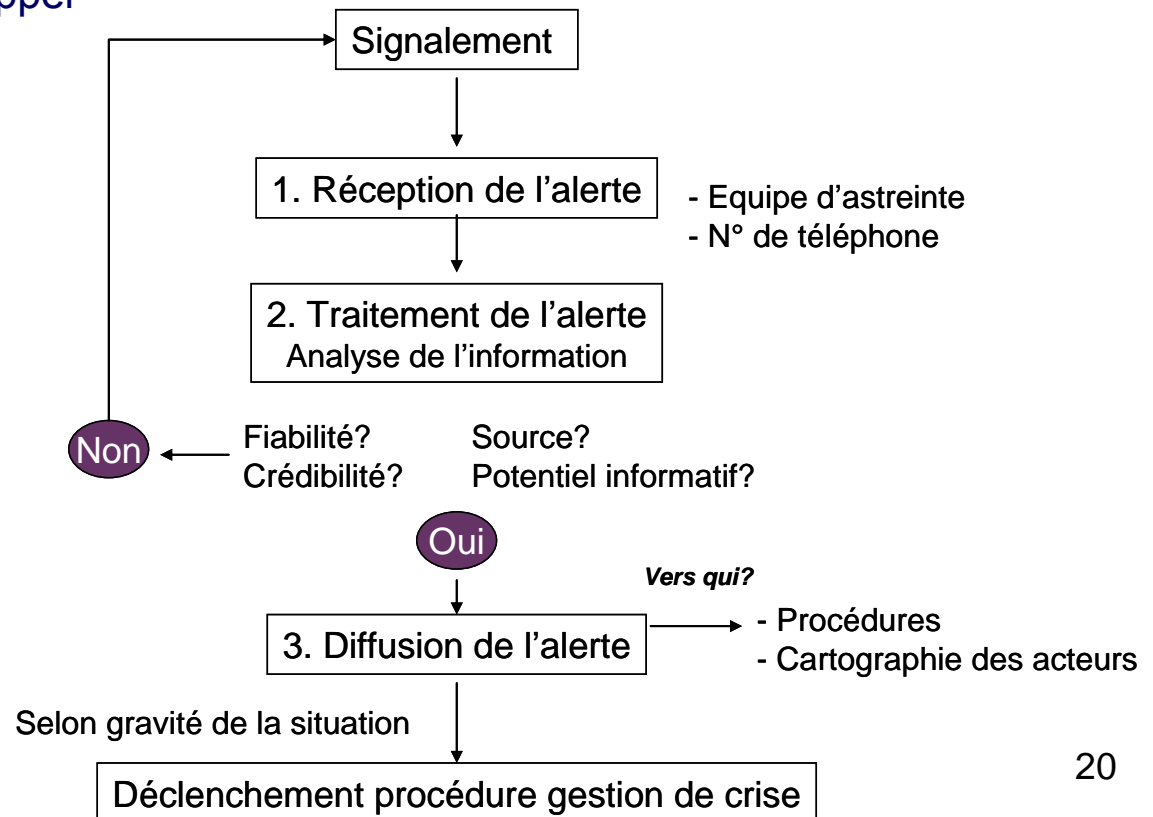
contient l'ensemble des documents de référence de l'établissement et des documents utiles à la réponse de crise

- Plans de l'établissement, emploi du temps, listes des élèves, les diverses procédures, ...
- Annuaire
- Plan de communication
- Cartographie des risques
- Cartographie des acteurs

La planification

■ L'ALERTE

- Définir une équipe d'astreinte
- Dédier un n° de téléphone à l'alerte
- Créer une procédure d'alerte (codifiée et connue)
 - Cheminement de remontée de l'information
 - Fiche d'enregistrement d'appel
 - Compte rendu d'alerte



| La cellule de crise

■ **La cellule de crise correspond à l'équipe en charge de « piloter la crise » au sein de l'établissement scolaire** : elle se matérialise au travers d'une chaîne solidaire plus que par un lieu dédié

→ Un noyau dur

- Le décideur
- Le coordinateur
- Un « historien »
- Un secrétariat
- Un responsable « éléments de langage – communication »

→ Une cellule de crise à géométrie variable

En fonction du type de la crise, des experts peuvent venir renforcer le noyau dur

- Médecins, psychologues
- ...

Le centre de gestion de crise



La cellule de crise

■ Quelques règles de fonctionnement

- Définir le rôle de chacun sous la forme de fiches réflexes
- Disposer d'un annuaire de crise mis à jour
- Fixer des règles de confidentialité et de diffusion de l'information
- Disposer d'une main courante ou d'un tableau de bord permettant d'assurer le suivi de la situation
- Effectuer des points de situations régulièrement

Gestion humaine de la crise

- Maîtriser son stress
- Accepter les avis contraires
- Entériner les décisions avant toute mise en œuvre

La cellule de crise



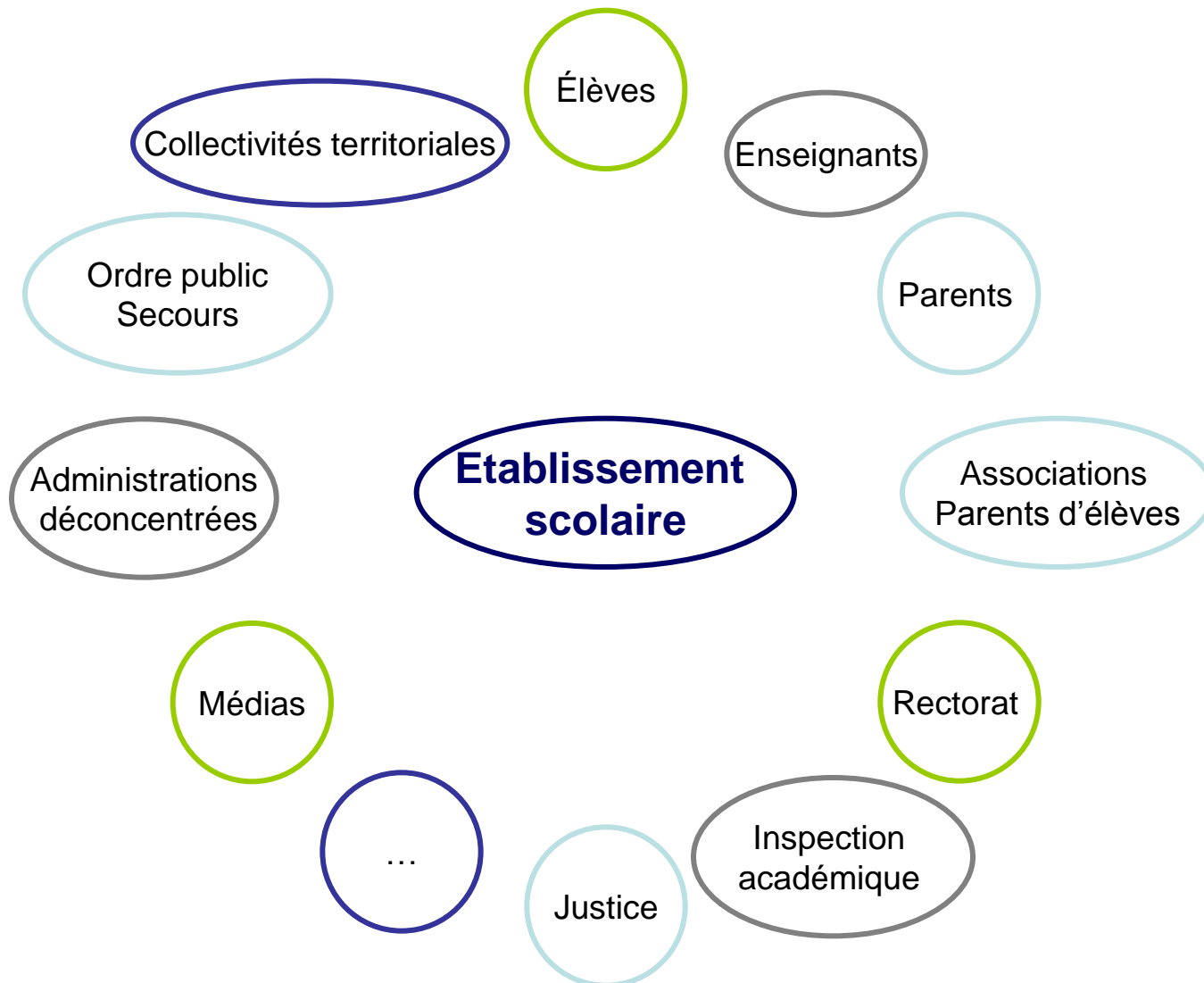
■ LA MAIN COURANTE

- Garantir la mémoire et la traçabilité des actions, des décisions et de la communication
- Permet, lors des relèves, d'avoir une vision globale de la crise
- Peut être saisie par la justice

Heure	Expéditeurs	Destinataires	Évènements	Actions	Bilans

Cartographie des acteurs

- Établir la cartographie des acteurs (contacts, n° de téléphone, ...)





L'entrée en crise : savoir réagir

Les difficultés immédiates

- Malgré une phase de préparation, les mêmes questions reviennent ?
 - À quoi devons-nous faire face ?
 - Quelles sont les informations disponibles ?
 - Les sources d'informations sont-elles fiables ?
 - Que faire ?

Diverses façons d'aborder la crise en fonction de sa gravité... mais des invariants

- Détecter et gérer l'entrée en crise
- Évaluer la gravité de la crise
- Répondre à la crise
- Détecter la fin de la crise
- Capitaliser

1. Détecter et gérer l'entrée en crise

- Identifier les risques immédiats
- Donner l'alerte
- Vérifier les sources et les informations
 - Sont-elles fiables ? crédibles ? vraies ? fausses ? contradictoires ?
- Mobiliser les acteurs de la crise et les procédures de réponse

2. Évaluer la gravité de la crise

- **Évaluer la gravité** potentielle de la situation
 - vision de l'ampleur de la crise
 - dimensionnement du dispositif de réponse
- **Diagnostiquer et scénariser** les développements possibles de la crise
→ ANTICIPER
- Sur quoi doit porter votre attention ?
 - Conséquences actuelles et potentielles
 - Les moyens et les personnes à mobiliser
 - Les réactions des élèves, parents, enseignants, ... et des médias
 - Les actions à mettre en place
 - Les difficultés qui apparaissent

Les facteurs aggravants 1/3

- Crise : phénomène prenant naissance au sein des organisations, mis en éveil sous l'action de facteurs aggravants

- **Facteurs aggravants d'ordre**
 - Techniques
 - Organisationnels

- **Le plan : nécessaire mais ...**
 - Trop de complexité perturbera votre organisation
 - Un retour d'expérience non exploité sera perturbateur

Les facteurs aggravants 2/3

■ L'organisation de crise

- Ambiguïtés ou non connaissance des rôles de chacun
- Des échanges insuffisants entraînant des difficultés de coordination entre les différents acteurs
- Stress, fatigue, pression = usure des personnes
- Survenance d'évènements « surprises » = le grain de sable
- Gestion des médias et de la communication de crise

■ L'information

- Problèmes techniques de communication
 - Informations initiales imprécises (causes et conséquences)
 - Informations fausses voire contradictoires
- ➔ Impact sur la prise de décision et les actions mises en place

Les facteurs aggravants 3/3

■ La réponse opérationnelle

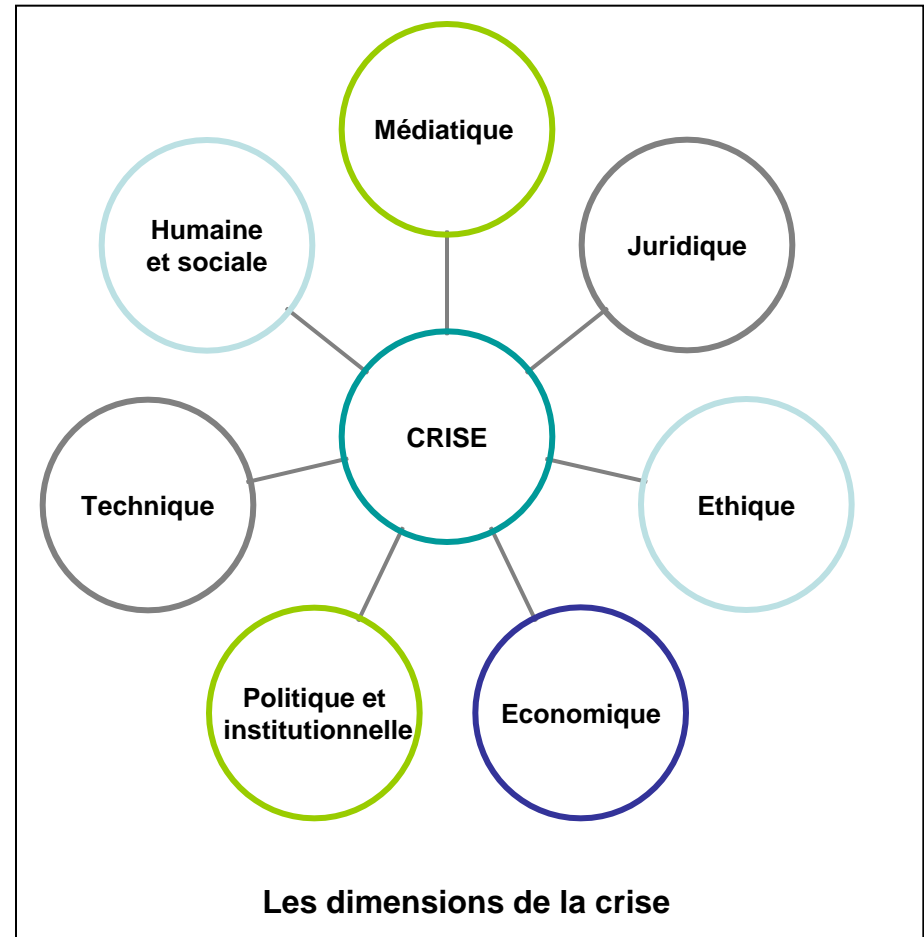
- Détection insuffisante des signaux avant-coureurs
- Non anticipation de la crise
- Délai important de montée en puissance des moyens
- Manque de coordination au sein de l'établissement
- Manque de coordination avec les acteurs extérieurs
- Méconnaissance des modes de fonctionnement et des contraintes des acteurs extérieurs

→ Clés de gestion

Détecter les facteurs aggravants et les vulnérabilités latentes

3. Répondre à la crise

- Mettre en œuvre une réponse à la mesure de l'évènement et pour toute les dimensions de la crise



3. Répondre à la crise

- Assurer un suivi de la situation, des conséquences et des actions
- Identifier les parties prenantes et les interlocuteurs
- Communiquer en interne et en externe
- Assurer une veille

4. Détecter la fin de la crise

- Ne pas lever le dispositif aux premiers signes positifs
- Tenir dans la durée
- Attention à l'effet boomerang
- Éviter le prolonger le dispositif inutilement
- Attention : la fin de la crise ne correspond pas forcément à la fin des événements l'ayant déclenchée (le médiatique peut survivre ...)

5. Capitaliser : RETour d'EXpérience

- Favoriser l'amélioration de la gestion des risques et des crises en modifiant les comportements et les pratiques
 - Identifier les causes de dysfonctionnement par l'analyse des faits et pour en tirer des leçons
 - Le RETEX est également une opportunité pour analyser les activités et en déduire des modes de bon fonctionnement
- ➔ Processus dynamique de collecte, d'analyse, de stockage, d'exploitation d'informations relatives à des situations pouvant altérer le fonctionnement d'une organisation**

5. Capitaliser – RETour d'EXpérience



Quand ?

- **À chaud** pour recueillir ce qui est bien présent dans la mémoire des acteurs
- **À tiède** (quelques semaines plus tard), pour valider les enseignements et propositions d'actions à engager
- **À froid** (par ex à la date d'anniversaire), pour évaluer plus sereinement l'impact réel et les opportunités qui se sont dégagés avec le temps et pour vérifier la diffusion du RETEX et la mise en œuvre du plan d'action post-crise.

Cinq réflexes indispensables



Réduire le temps de réponse initial

Évaluer

Mobiliser les organisations et les hommes

Occuper le terrain

Communiquer