



**MINISTÈRE  
DES ARMÉES  
ET DES ANCIENS  
COMBATTANTS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**Guide de survie face à la crise**  
à l'usage des entreprises  
de la BITD et des agents de la DRSD



# PRÉFACE

---

Vous dirigez une entreprise de défense, vous êtes membre du comité exécutif ou du comité directeur, vous êtes responsable d'un secteur de production, vous occupez un poste dans le domaine opérationnel, vous êtes en charge des achats, vous êtes à la manœuvre dans des fonctions support, ce guide est fait pour vous.

Ce document n'est en effet pas destiné qu'aux seuls directeurs sûreté et à leurs équipes. Pour eux, il a vocation à être plus qu'un guide : une référence.

Parce que toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, connaîtra une crise qui aura des effets soudains touchant tout son périmètre, cette crise vous concernera aussi. Chacun doit dès lors être sensibilisé, préparé, formé et même entraîné pour en amortir le choc et permettre à l'entreprise *a minima* d'en sortir vivante, au mieux d'en tirer avantage.

Ce guide est donc conçu pour vous, qui êtes impliqué dans l'activité économique de votre entreprise et concerné par son développement.

Chacun peut trouver dans ce document de quoi se préparer à la crise, depuis les experts de la sûreté qui en appliqueront les conseils regroupés en fiches thématiques jusqu'à l'ensemble des responsables qui y trouveront les principes à intégrer et à prendre en compte dans leurs réflexions stratégiques comme dans leur conduite du quotidien. Ce guide a vocation à structurer cette réflexion et à la traduire en actions.

Parce que « la crise est l'occasion de se rappeler l'importance de l'innovation et de la créativité » (Steve Jobs), j'espère que ce guide saura vous aider à innover et à améliorer vos processus pour faire face aux crises.

Soyez acteur de la défense de votre entreprise : ne la laissez pas mourir en raison d'une préparation insuffisante évitable.

Le général de corps d'armée Philippe Susnjara  
Directeur du renseignement et de la sécurité de la défense





# PRÉFACE

---

<b>SOMMAIRE</b> .....	5
Pourquoi et pour qui ? .....	6
Qu'est-ce qu'une crise ? .....	7
<b>AVANT LA CRISE</b> .....	10
Fiche 1. Comprendre son environnement .....	11
Fiche 2. La culture de crise.....	12
Fiche 3. Outils d'acculturation à la crise .....	15
Fiche 4. Se préparer et s'organiser.....	20
Fiche 5. L'organisation.....	21
Fiche 6. Le processus .....	27
Fiche 7. La méthodologie .....	28
Fiche 8. Les outils, supports et besoins.....	30
Fiche 9. Composer son équipe.....	31
<b>PENDANT LA CRISE</b> .....	37
Fiche 10. Communication de crise.....	40
Fiche 11. De l'alerte à la mobilisation.....	43
Fiche 12. L'espace de crise.....	44
Fiche 13. Le pilotage de crise .....	46
<b>APRÈS LA CRISE</b> .....	55
Fiche 14. La sortie de crise .....	56
Fiche 15. Le retour d'expérience .....	58
<b>ANNEXES</b> .....	61
Annexe 1. Organiser sa veille .....	62
Annexe 2. Le manuel de crise .....	64
Annexe 3. Process com .....	65
Annexe 4. Matrice de gravité de l'évènement .....	68
Annexe 5. L'exercice de crise .....	69
Annexe 6. Plan de communication de crise .....	72
Annexe 7. RETEX .....	76
<b>GLOSSAIRE</b> .....	88

# Pourquoi et pour qui ?

---

Depuis 2020 et la pandémie de COVID 19, les entreprises de la BITD ont dû faire face à des situations inédites générant des impacts importants sur leur activité, leur personnel, leurs partenaires, leurs clients ou leur image.

Si certains grands maîtres d'œuvre industriels de défense étaient déjà armés pour aborder les crises grâce à une organisation, une méthodologie, des procédures et des outils idoines, la plupart des sociétés se sont retrouvées livrées à elle-même, subissant les impacts successifs sans être préparées à y faire face.

Le bureau milieu industriel du centre du conseil, de la prévention et des inspections de la DRSD, dans la continuité de la rédaction en 2023 du guide pratique d'analyse de risques et toujours ancré dans sa mission de protection des entreprises de la BITD, a donc pris l'initiative de rédiger ce guide qui rassemble des notions clés.

L'objectif n'est pas ici de synthétiser la somme des travaux et des ouvrages de tous les chercheurs, théoriciens, praticiens et experts qui alimentent cette discipline depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle pour en extraire une sorte d'élixir concentré aux pouvoirs quasi mystiques dont la prise régulière vous prémunirait de tous les cataclysmes mondiaux, pandémies, sursauts géopolitiques, cyberattaques, tsunamis, attaques réputationnelles...

Non. Il s'agit, au risque de prendre le contre-pied du courant dominant de cette matière, de positionner la démarche davantage comme un instinct de survie en tant que mécanisme évolutif de réaction et d'adaptation lorsque le danger et la menace d'une destruction imminente de l'entité surviennent.

Ce guide n'a pas la prétention de proposer LA solution aux crises auxquelles vous serez confronté, mais modestement de rassembler sous forme de fiches synthétiques quelques lignes directrices et conseils d'organisation, de savoir-être, de méthodologie et d'outils pour permettre à votre entité ou votre organisme de survivre à la prochaine. Nous avons fait le choix d'ordonner ces fiches chronologiquement pour traiter les préparatifs à mener en amont de la crise, les méthodes et le pilotage à mettre en œuvre pendant la crise, pour terminer par quelques conseils et bonnes pratiques pour l'après-crise.



# Qu'est-ce qu'une crise ?

---

## 8 caractéristiques de la crise

Si la crise semble difficilement modélisable compte tenu de ses manifestations erratiques, certains de ses effets sont récurrents et caractéristiques. Ils permettent aux acteurs d'identifier une situation de crise, de se départir d'une éventuelle forme de déni et donc de gagner un temps précieux pour mobiliser les énergies de réponse.

### L'incertitude

**Un, ou plusieurs évènements déclencheurs**, clairement identifiés, compris **ou non**, nous plongent dans l'incertitude quant à la dynamique et la gravité de la situation.

### La perturbation

Le fonctionnement « courant/normal » est déstabilisé. La particularité de la perturbation en situation de crise c'est qu'il n'y a pas de plan ou de procédure préétablis permettant un retour immédiat à l'équilibre ou pour le moins à l'homéostasie.

### L'urgence et la pression temporelle

L'évènement déclencheur et perturbateur transforme la situation usuelle en situation d'urgence.

### Les impacts

La crise génère des impacts multiples sur **les personnes, l'activité, l'image, la responsabilité juridique, l'environnement**.

### Les parties prenantes

L'évènement déclencheur fait apparaître dans l'environnement de l'organisation une multitude d'acteurs ou de parties prenantes. Elles seront **impliquées, impactées** ou **à informer**.

### L'émotion et l'attractivité des médias

L'émotion et l'attractivité médiatique sont le résultat des précédentes caractéristiques. Elles peuvent s'exprimer quelle que soit la taille de l'entité, en fonction de facteurs dus à la crise comme indépendants d'elle.

### Le point de rupture

Un point de rupture apparaît lorsque l'entité atteint sa limite de maîtrise face à la dynamique et la gravité de la situation avec son organisation, ses procédures, ses processus habituels.

### Une cinétique

Une crise se caractérise également par son mouvement, son évolution constante. Il est en revanche impossible de modéliser par anticipation cette cinétique, car les situations chaotiques ne respectent pas de schéma directeur préétabli et linéaire.

# Qu'est-ce qu'une crise ?

---

## La **GESTION** de crise

Ce terme de « gestion de crise », communément employé par tous les professionnels qui ont en charge de traiter cette matière, est selon toute vraisemblance un abus de langage qui a sans doute pour objectif de rassurer et d'introduire de la rationalité dans un univers qui en est pratiquement dépourvu. En effet, le **terme de gestion fait référence au contrôle et à la maîtrise**. Mais peut-on gérer un ou plusieurs événements que nous ne comprenons pas et que nous contrôlons encore moins ?

Car, comme le rappelle Raphaël de Vittoris dans ses idées reçues sur la gestion de crise<sup>1</sup> « on ne gère pas plus une crise que le chaos, en revanche on peut se donner les chances d'y survivre ».

---

1. Raphaël De Vittoris : « Surmonter les crises, idées reçues et vraies pistes pour les entreprises ». Éditions DUNOD - 2021.

# AVANT LA CRISE



Fiche 1. **Comprendre son environnement**

Fiche 2. **La culture de crise**

Fiche 3. **Outils d'acculturation à la crise**

Fiche 4. **Se préparer et s'organiser**

Fiche 5. **L'organisation**

Fiche 6. **Le processus**

Fiche 7. **La méthodologie**

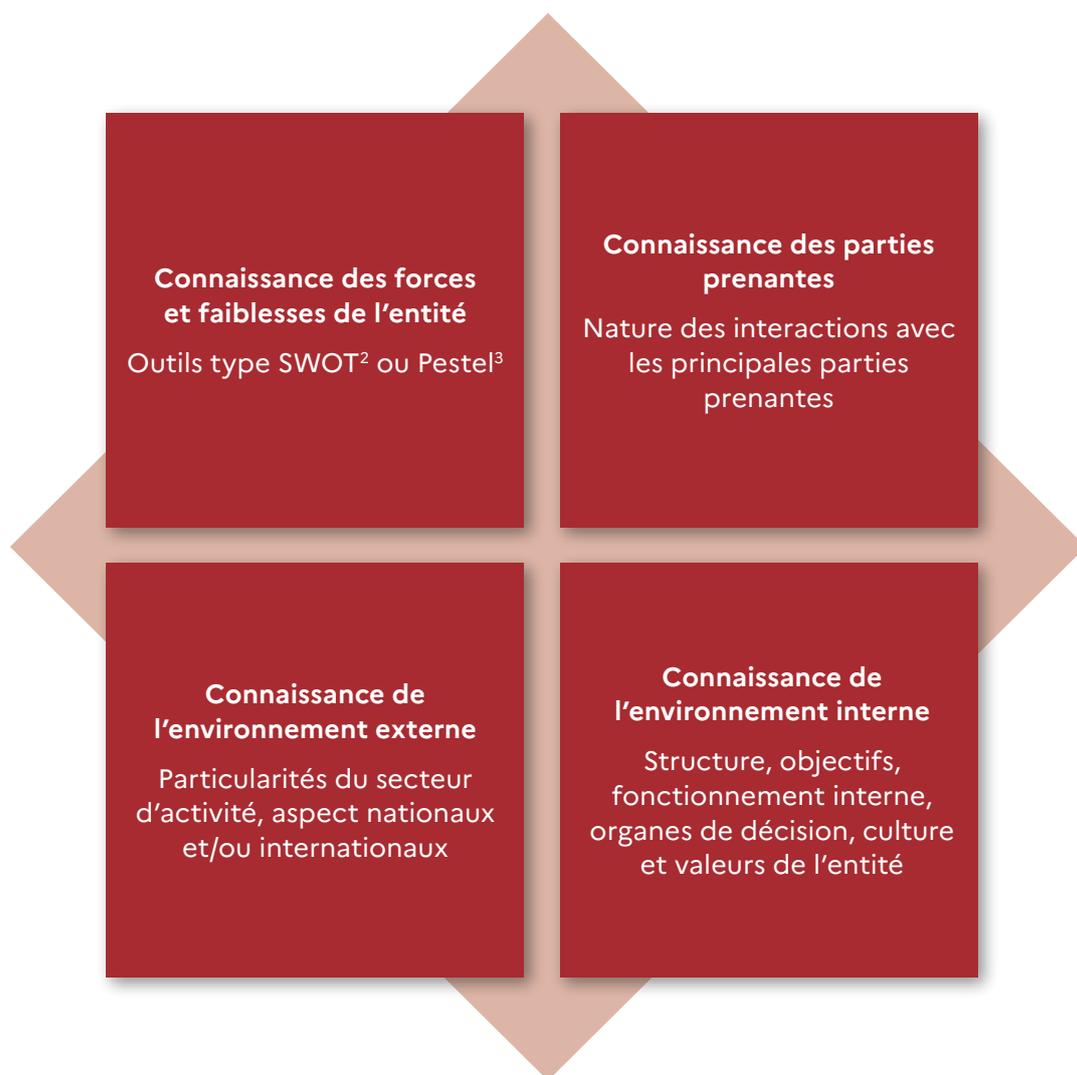
Fiche 8. **Les outils, supports et besoins**

Fiche 9. **Composer son équipe**

# Fiche 1. Comprendre son environnement

L'environnement d'une organisation face à un événement déclencheur d'une crise peut orienter positivement ou négativement la situation. Il est donc important que cet environnement soit précisément et régulièrement étudié par les managers des risques et des crises.

Dans le cadre de cette démarche introspective relative à l'organisation, plusieurs axes peuvent orienter la réflexion. Il est alors pertinent de valoriser le travail réalisé dans le cadre de l'analyse de risques. En effet, le processus d'analyse de risques de l'organisme comprend en préliminaire une étude approfondie de son écosystème interne et externe.



2. SWOT : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

3. PESTEL : Politique – Économique – Sociologique – Technologique – Environnemental – Légal

## Fiche 2. La culture de crise

---

La survie à la crise comporte un volet opérationnel et un volet stratégique. Si le volet opérationnel consistant en la préparation organisationnelle et pratique est le premier à être pris en compte, le volet stratégique ne doit pas être omis. Il est nécessaire de créer une culture de crise au sein de l'organisation jusqu'à y façonner un véritable **état d'esprit**.

La survie à la crise, à laquelle la direction **doit impérativement s'impliquer, doit devenir une** composante essentielle des stratégies, pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.

### La culture de crise implique de :

#### Penser la survie à la crise comme un pilier de la pérennité

- Penser au-delà de la résilience.
- Penser la pérennité comme le moteur.

#### Considérer la crise comme un phénomène inéluctable

- Penser un système prêt à affronter toute crise.

#### Accepter l'incertitude et en tirer parti

- Éviter sidération, perte de repères et panique.

#### Maximiser ses capacités d'adaptation

- Accélérer la réaction organisationnelle.
- Prévoir et s'adapter, réagir = exigences stratégiques.

### **Penser la survie à la crise comme un des piliers de la pérennité de l'organisation.**

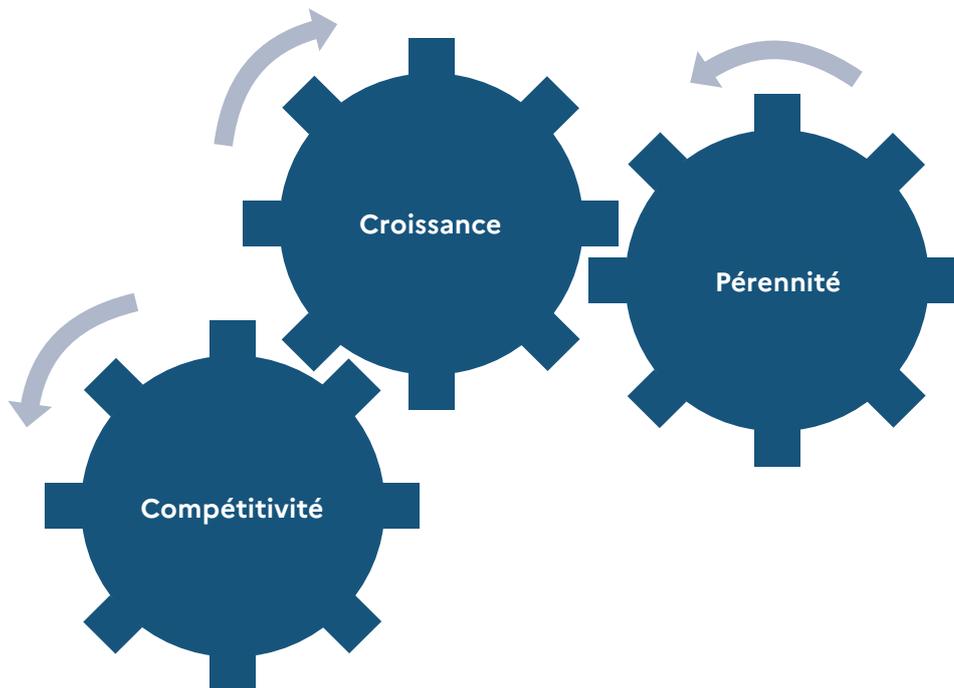
La survie à la crise est intrinsèquement liée à la pérennité de l'entité et est de ce fait éminemment stratégique (la stratégie et le moteur de l'entreprise doivent être reconsidérés et repensés sur un équilibre entre la croissance et la pérennité). Il s'agit de survivre à la crise et ne pas seulement y résister ; autrement dit, il s'agit de chercher la pérennité et de penser au-delà de la seule résilience, qui est une capacité de résistance à la perturbation.



## Fiche 2. La culture de crise

---

Moteur de l'entreprise :



### Reconsidérer la crise au sein de l'organisation

La crise ne doit plus être pensée comme une exception mais comme un **phénomène inéluctable**. Il est fondamental d'intégrer le fait que les crises sont de plus en plus nombreuses, complexes, imprévisibles, irrationnelles et multidimensionnelles, et donc de se préparer au pire. Il faut développer **un système prêt à affronter toute crise n'importe quand**.

### Accepter l'incertitude

L'incertitude est consubstantielle à la crise. On ne peut pas s'en affranchir, mais on peut et on doit **l'accepter**. Véritable travail d'humilité, il faut accepter la surprise, l'inattendu, accepter l'impossibilité de tout comprendre.

L'incertitude n'est ni confortable ni familière. L'Homme préfère s'en débarrasser le plus vite possible au risque d'avoir des interprétations erronées et de prendre des décisions irrationnelles. Il faut se préparer à cette incertitude, s'y familiariser, et **en tirer parti**. La posture idéale est de se mettre en ordre de bataille avant même de comprendre l'évènement.

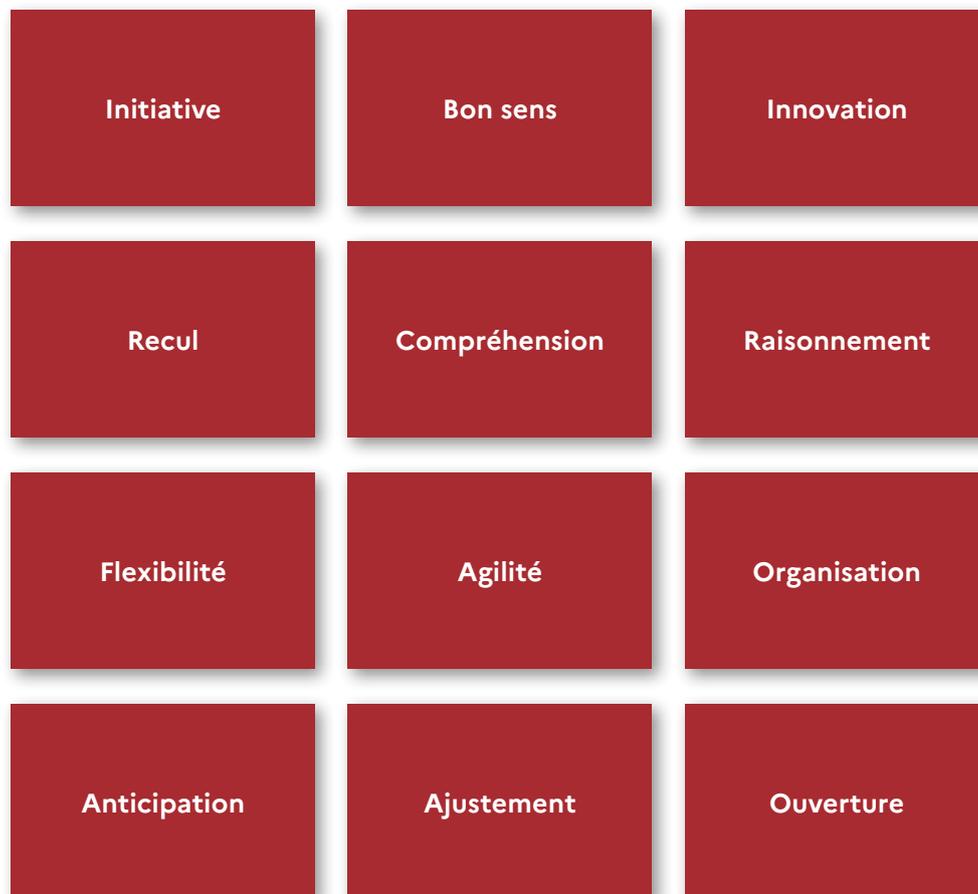
Il faut faire attention au biais de présomption qui implique de « considérer qu'une organisation comprend des situations sous le seul argument qu'elle dispose de routines afin de les affronter » car l'incertitude règne.

## Fiche 2. La culture de crise

---

### La culture de l'adaptation

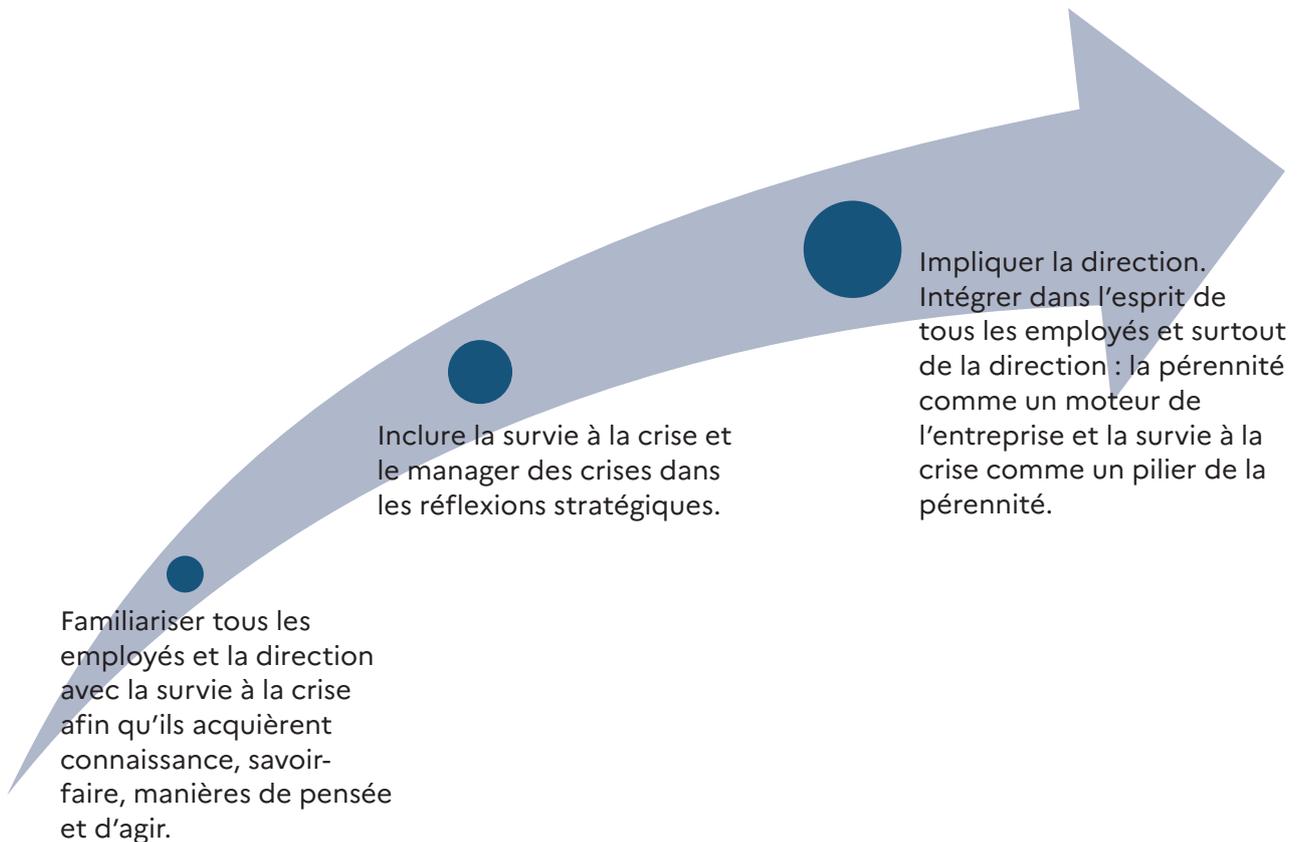
S'il est impossible de freiner le rythme de la crise, il est possible **d'accélérer la réaction organisationnelle**. Attitudes à avoir et à intégrer pour maximiser les capacités d'adaptation :



## Fiche 3. Outils d'acculturation à la crise

### Une démarche pour insuffler la culture de crise

Comment insuffler cette culture de crise et façonner un état d'esprit ?



La culture de crise englobe toute l'entreprise :



## Fiche 3. Outils d'acculturation à la crise

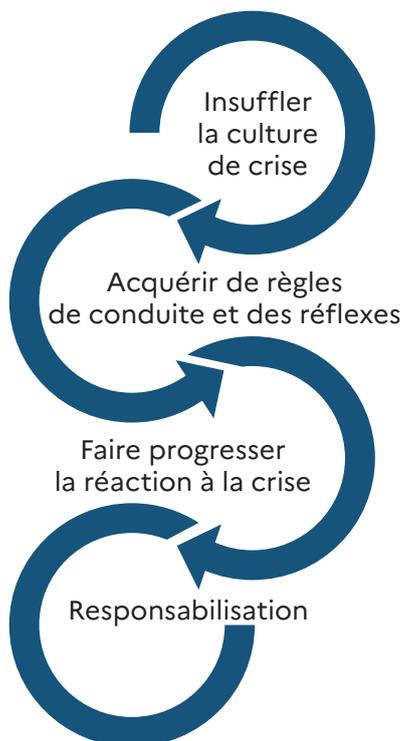
Outils pour insuffler une culture de crise et conditionner les comportements individuels.



### Objectif :

La sensibilisation permet d'insuffler la culture de crise, de mieux protéger et de mieux préparer l'organisation toute entière pour faire face aux risques et aux crises.

### 4 principes :

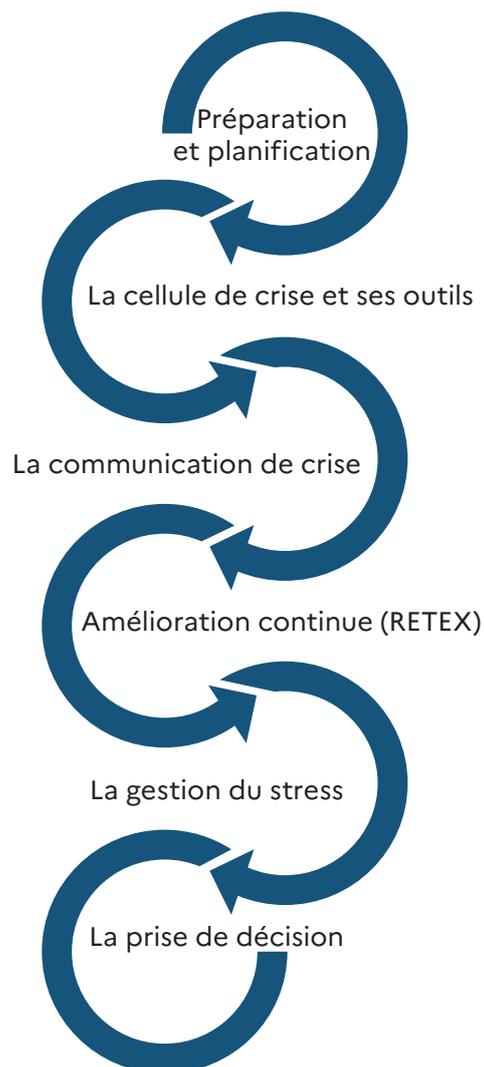


En faisant émerger toute une série de comportements adaptés lorsqu'un événement majeur survient, la culture du risque permet une meilleure appréhension de la crise.

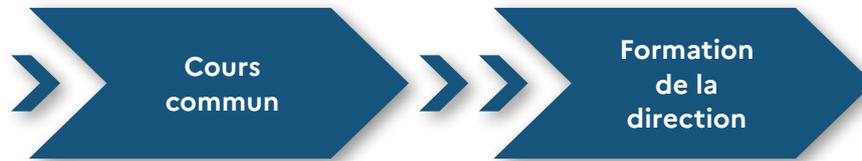
### Objectif :

La formation permet de consolider les capacités de réponses des acteurs principaux.

### Exemples de thématiques :



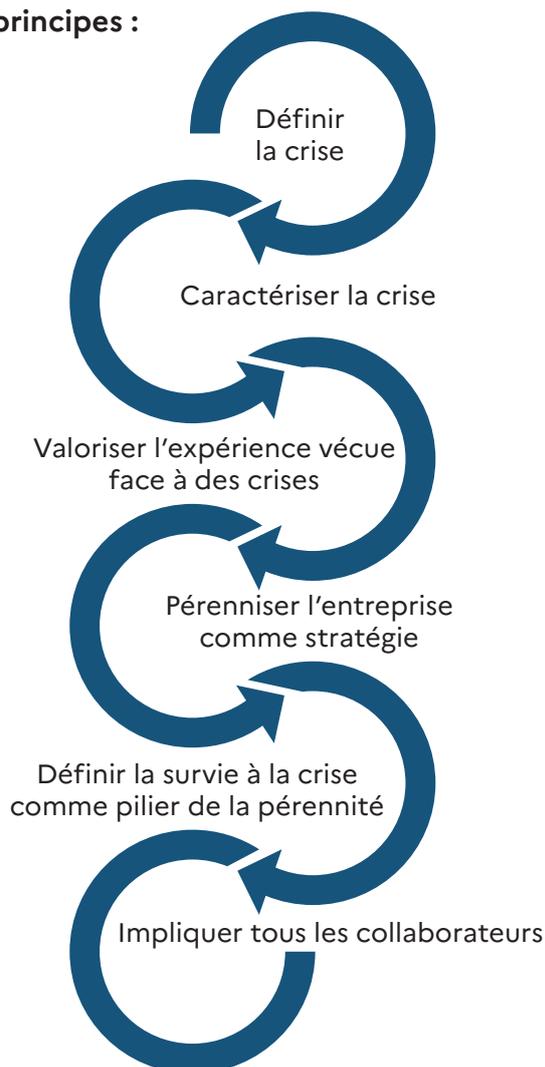
## Fiche 3. Outils d'acculturation à la crise



### Objectif :

Les cours permettent de redonner du sens à la crise. Au profit de tous les employés, ils donnent une approche globale et collective de la survie à la crise.

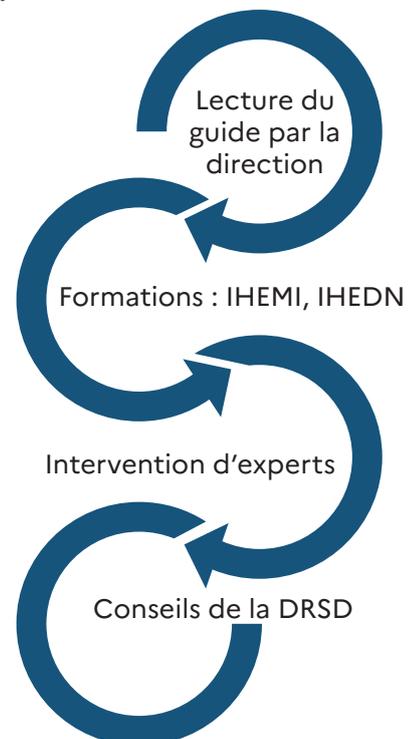
### 6 principes :



### Objectif :

Les stages ou formations au profit de la direction de l'entreprise et de la direction de crise permettent d'inculquer les principes de crise et de survie à la crise au sommet de la hiérarchie de l'entreprise, permettant de créer les conditions d'une culture de crise et d'une intégration de la survie à la crise dans les réflexions stratégiques de l'entreprise.

### Outils :



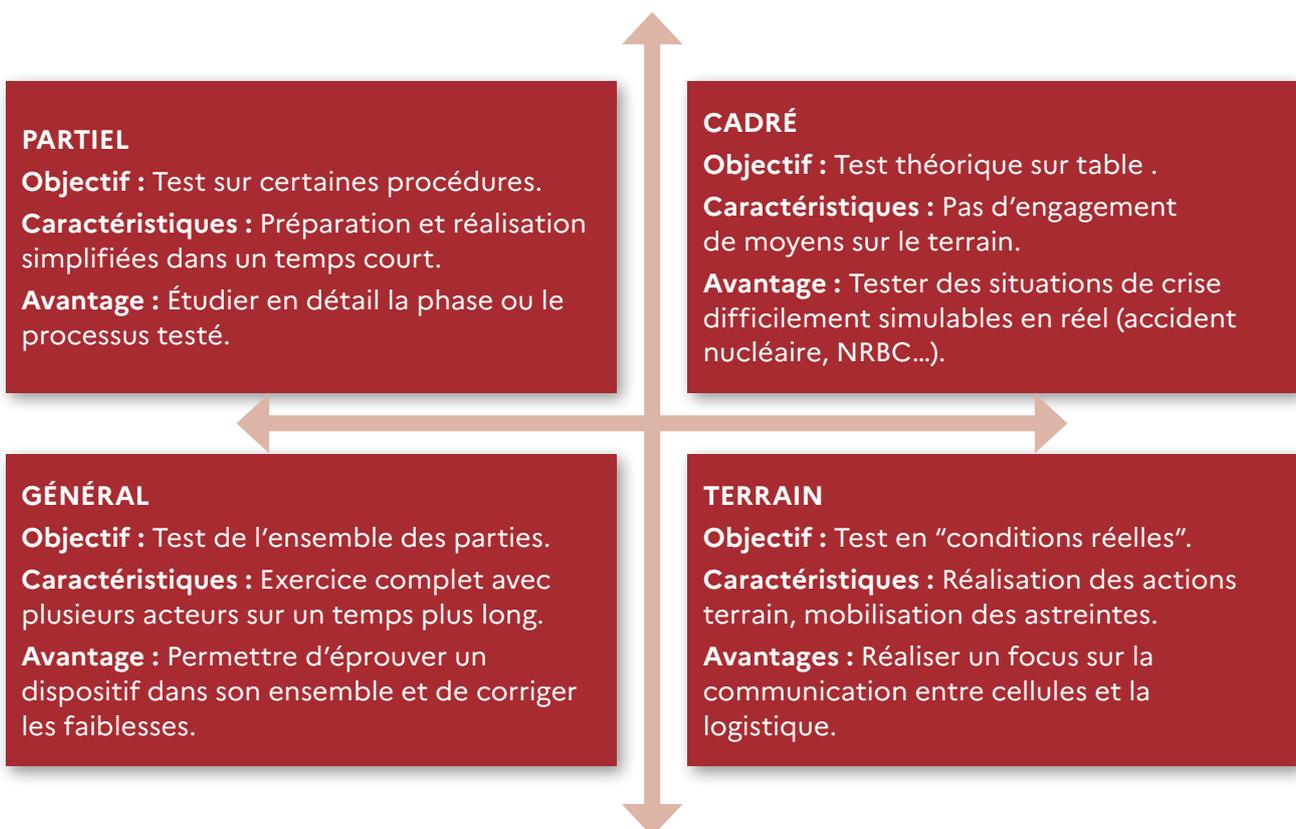
## Fiche 3. Outils d'acculturation à la crise

### Mise en situation

#### Pourquoi réaliser des exercices de crise ?

- S'assurer du réalisme et de la pertinence des procédures décrites dans les documents de planification (PCA...).
- Rassembler des acteurs différents sur des thématiques communes.
- Acquérir des attitudes réflexes, de la flexibilité et de l'adaptation.
- Renforcer l'efficacité des dispositifs opérationnels existants, en acculturant les acteurs aux actions attendues en cas d'évènement particulier.
- Tester les organisations, les équipes, le matériel et les moyens engagés.
- Se mettre en conformité avec certaines dispositions réglementaires.

### Les différents types d'exercices



Les étapes de préparation et de conduite d'un exercice se trouvent en annexe 5.

## Fiche 3. Outils d'acculturation à la crise

---

### Politique globale de management de crise

**Objectif :**

créer une politique globale de management de crise, en intégrant la survie à la crise dans la réflexion stratégique de l'entreprise et en développant une organisation flexible capable de rebondir, d'innover et de gérer le changement.

**4 Principes :**



## Fiche 4. Se préparer et s'organiser

---

**Se préparer à être surpris et s'organiser pour ne pas subir**, tels sont les enjeux primordiaux de l'utilisation rationnelle du temps qu'il nous reste avant la prochaine crise.

En effet, l'objectif premier de la préparation est de concourir à ce que l'organisme se mette en ordre de bataille pour affronter une situation vraisemblablement inédite qu'il n'aura pas vu arriver et qu'il ne comprendra sans doute pas.

### 4 piliers pour bien démarrer

Quatre piliers permettent de faciliter l'organisation de la réponse à une crise, d'établir des objectifs, de coordonner des actions tout en conservant l'adaptabilité indispensable pour réagir à l'imprévu et à l'incertitude.



## Fiche 5. L'organisation

---

Le point de départ de toute organisation est la gouvernance, aussi il s'agira de la formaliser autour de trois axes :

### UNE STRUCTURE

- Cette structure doit comporter un ou plusieurs niveaux en fonction de la taille et de la complexité de l'entité, une équipe de responsables, un réseau de correspondants.

### UNE DIRECTIVE

- La directive est le texte de référence qui permet d'appliquer dans une thématique donnée une doctrine dans une organisation.
- Elle est toujours complétée par des documents du type plan de crise ou manuel de crise qui permettent d'appliquer concrètement au sein de l'organisation les fondamentaux de la thématique concernée.

### DES DOCUMENTS OPÉRATIONNELS

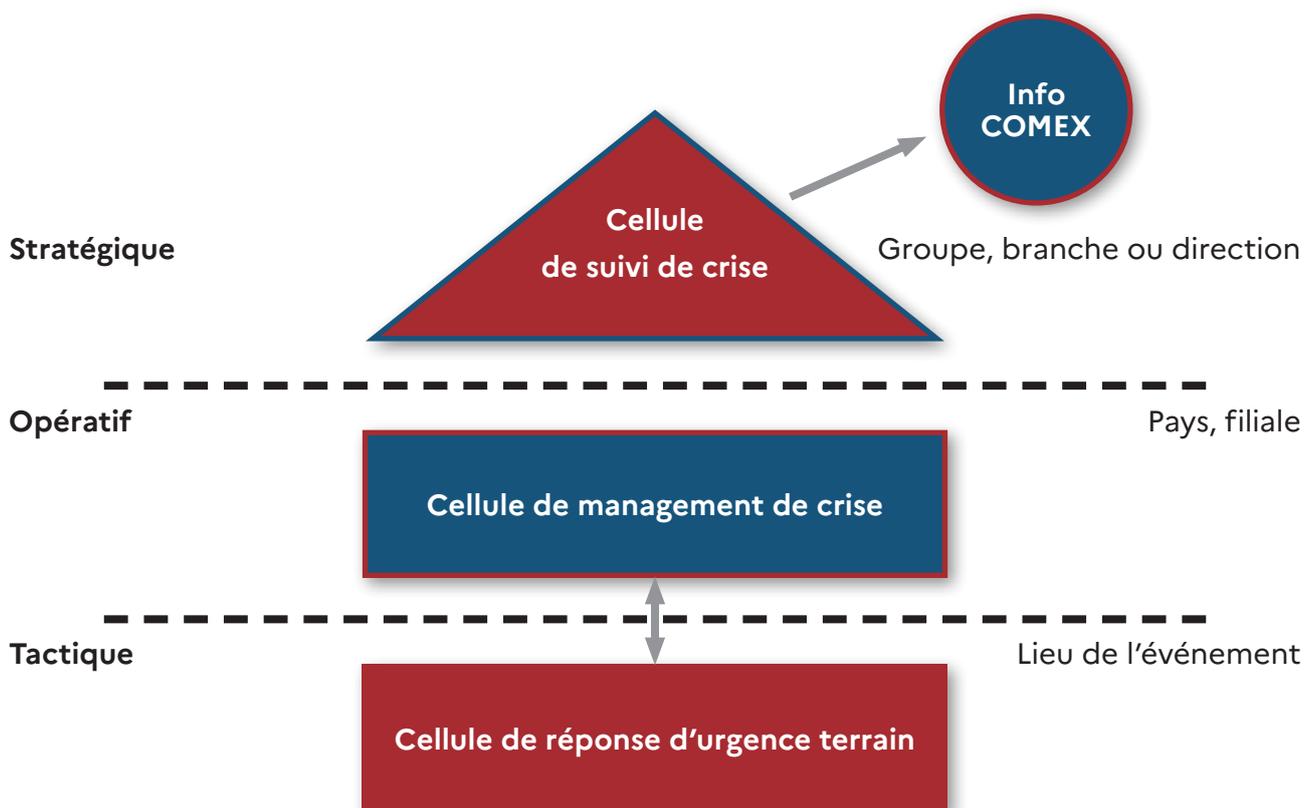
- Les documents opérationnels viennent soutenir la mise en œuvre de la directive, la matérialiser. Cela peut comprendre notamment un livret méthodologique, des fiches pratiques, des fiches réflexes...

## Fiche 5. L'organisation

### Une structure

Chaque organisme doit adapter sa structure de réponse aux crises à son fonctionnement propre, à sa taille et à sa complexité.

Pour les entités « multi-sites », nous préconisons de décrire une organisation en plusieurs niveaux pour permettre de conserver un principe de subsidiarité dans les actions à mener, d'avoir du recul et d'apporter d'éventuels appuis et soutiens.



**La cellule de réponse d'urgence terrain** doit apporter une réponse opérationnelle sur le lieu de l'évènement, assurer une liaison avec la cellule de management de crise, notamment pour échanger sur les moyens nécessaires.

**La cellule de management de crise** a en charge d'établir les faits, de lister les premiers impacts, les parties prenantes et de discriminer les actions qui sont de son niveau de celles qui ne le sont pas.

**La cellule de suivi de crise** doit apporter son appui et son soutien à la cellule de management de crise pour la prise en charge des impacts et des parties prenantes qui sortent de son périmètre d'action tout en s'efforçant d'anticiper sur les conséquences plus globales ou à plus long terme pour l'organisme.

## Fiche 5. L'organisation

---

### Une directive

Ce document cadre a pour but de décrire sommairement le périmètre, les objectifs, l'organisation, les responsabilités, les exigences, le ou les processus de réaction face à la crise, les documents de référence, la diffusion de la culture de crise au travers des sensibilisations, formations et exercices.

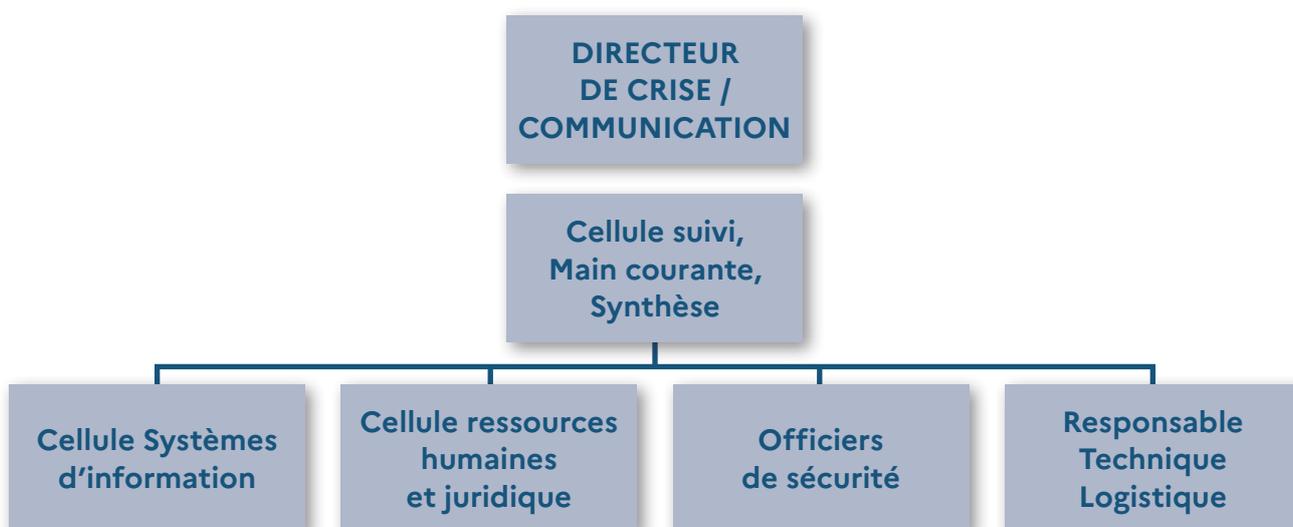
### Des documents opérationnels

Ces documents viennent matérialiser les exigences de la directive. Ce corpus documentaire est singulier à chaque entité. L'une des pièces maîtresses sera néanmoins le **manuel de crise** qui colligera les documents opérationnels de manière structurée (annexe 2). Il doit être facile d'accès et de lecture et doit comporter les informations essentielles au fonctionnement de la cellule de crise pour permettre à ses membres de gagner du temps en réagissant vite tout en leur laissant la latitude de s'adapter à la situation. Il est donc à proscrire des listes de tâches d'actions ou de tâches prédéfinies trop sclérosantes. Il doit être généraliste, doit permettre d'éviter la sidération et être conçu pour affronter tout type de crise.

### Une organisation agile et adaptée

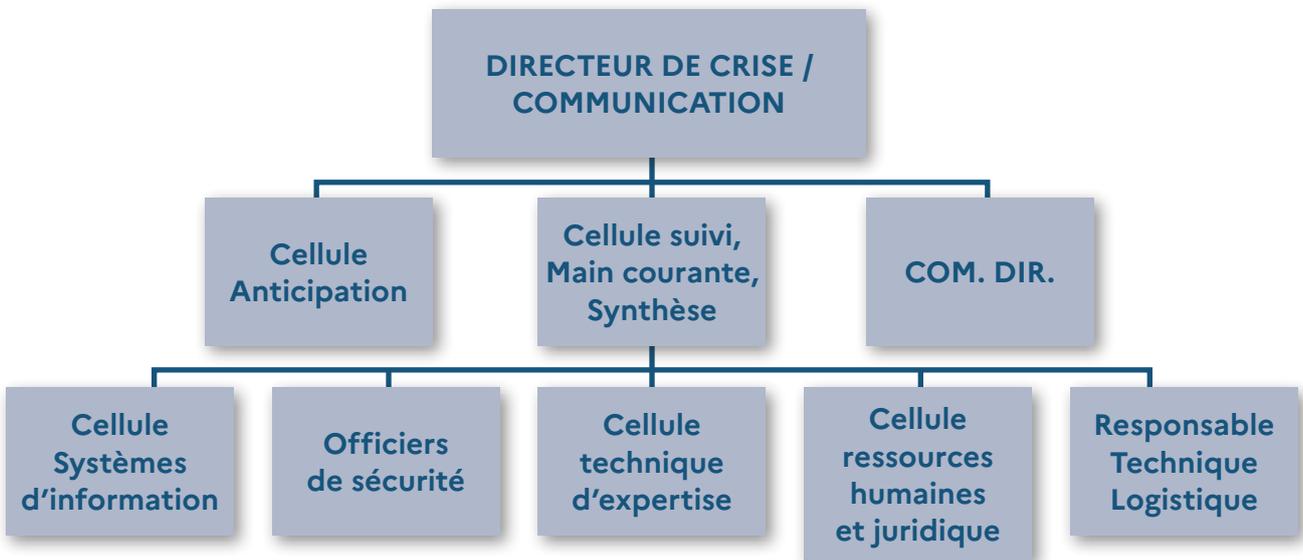
Une cellule de crise n'est jamais standard, car elle doit s'adapter à la crise à laquelle elle doit faire face et à l'organisation propre de l'entité concernée. Cependant, certaines fonctions sont nécessaires et communes quelle que soit la nature de la crise ou la typologie de l'organisme frappé.

### Suggestion d'organisation pour une PME/TPE

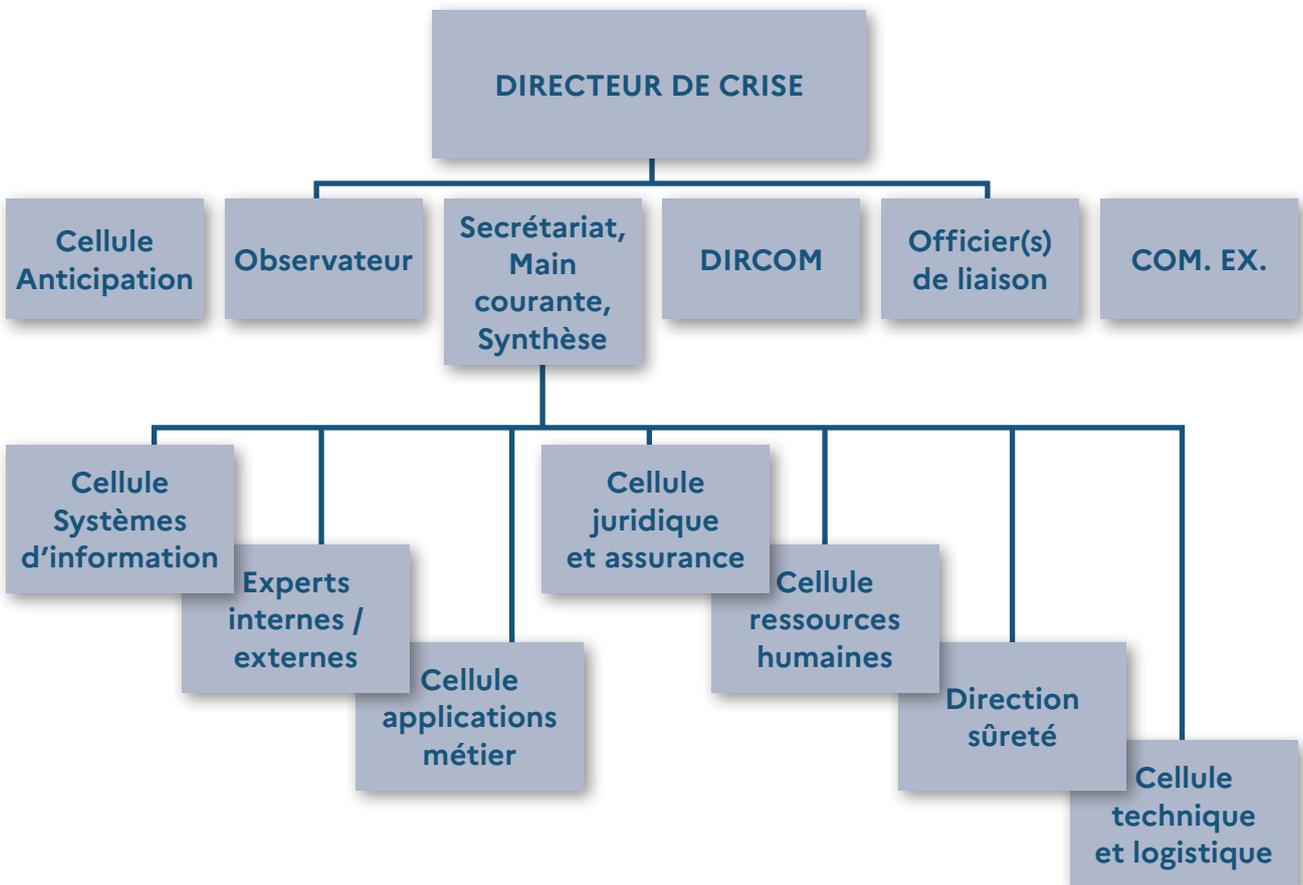


# Fiche 5. L'organisation

## Suggestion d'organisation pour une taille intermédiaire



## Suggestion d'organisation pour un grand groupe, une entité de plus de 1000 personnes



## Fiche 5. L'organisation

---

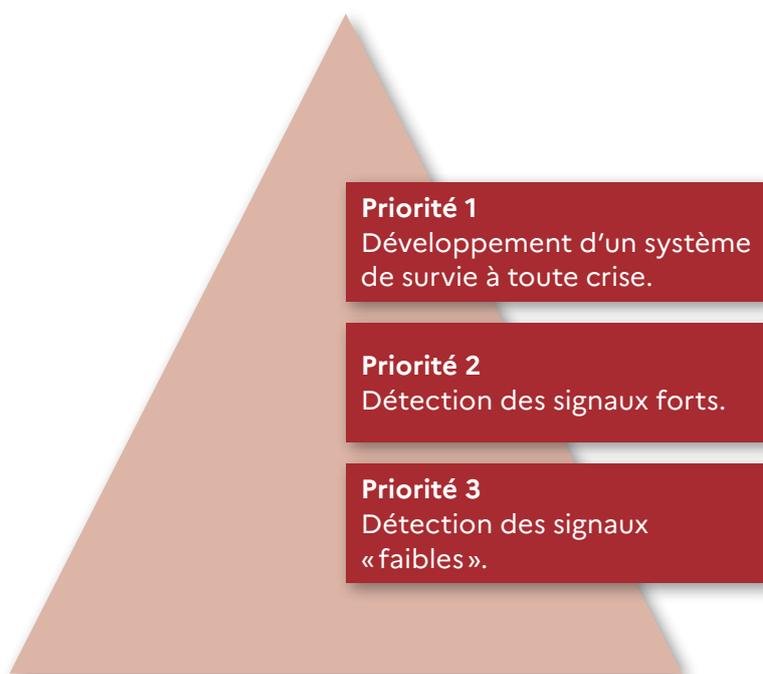
### La question de la cellule de veille

L'activation d'une cellule de veille au sein de l'organisation est possible. Cette cellule aura pour objectif de **recueillir, de traiter et de diffuser de l'information pertinente**. Le point clé ici est de ne pas mobiliser toute l'énergie de votre entité dans une quête prédictive inexorablement vouée à l'échec, de tenter d'analyser une quantité massive d'informations ou d'indicateurs qui seraient censés annoncer la survenance de crises ou catastrophes, car cette approche prospective, outre la dépense d'énergie et de moyens colossaux qu'elle requiert, n'a globalement pas permis d'éviter les crises de ce début du XXIe siècle et est techniquement impossible (au regard du gigantesque volume d'informations et de la multi-dimensionnalité du réel qui ne permet pas de le saisir dans sa globalité), **mais de mettre en œuvre une préparation exigeante, agile et itérative**.

Cette cellule gagnera à cibler et suivre quelques éléments explicites pour se concentrer sur les informations déterminantes, **identifier les signaux forts** de déstabilisation de l'écosystème, de percevoir l'évènement déclencheur et de rapidement alerter les décideurs. **On ne prévient pas une crise, on se prépare à affronter la crise.**

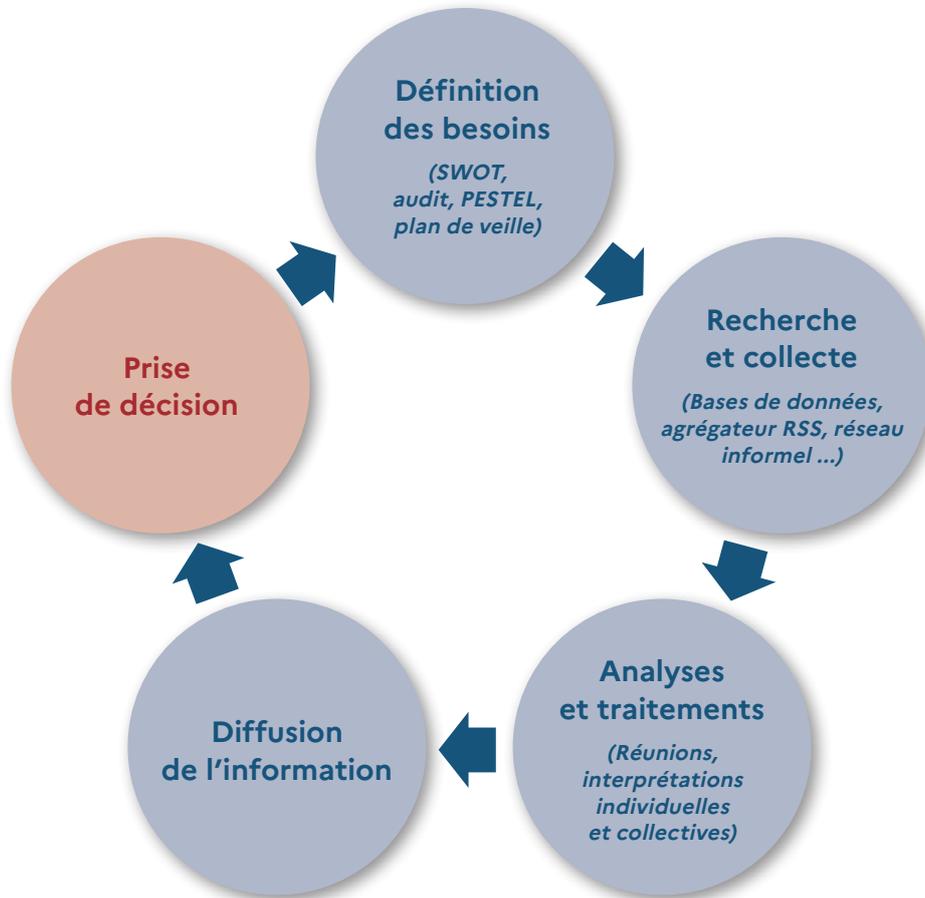
La prochaine pourra frapper sans informations préalables. Une entité préparée, robuste et agile avec absence de détections de signaux forts/faibles survivra mieux à la crise qu'une entité non préparée mais ayant identifié des signaux.

Ordre de priorité :



# Fiche 5. L'organisation

La cellule de veille en situation « normale » se mue en cellule anticipation en temps de crise :

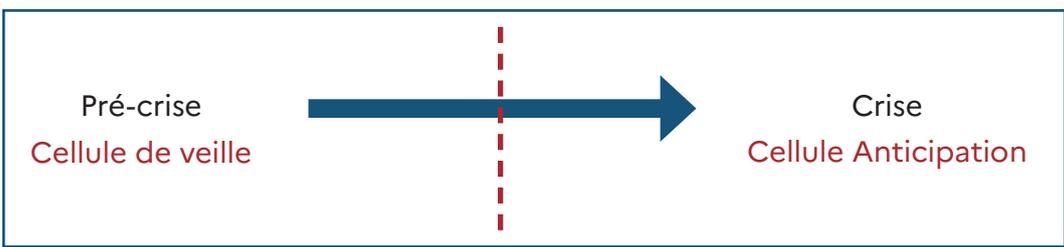


Réalisé par la Direction.



Réalisé par la cellule veille.

Pendant la crise, la cellule de veille peut fournir les experts pour armer la fonction anticipation en charge d'étudier les évolutions possibles de la crise en cours.



## Fiche 6. Le processus

### Le séquençage chronologique

Bien que la cinétique d'une crise ne soit pas linéaire, adopter une logique de séquençage chronologique permet de renforcer le sentiment de contrôle, d'abaisser le niveau de stress des acteurs et de gagner en efficacité lors de la montée en puissance de la cellule de crise. Ce séquençage décrit un processus dont chaque étape sera explicitée dans le manuel de crise et assortie de procédures qui auront pour objectif de gagner des minutes précieuses et de réduire l'effet de sidération.



## Fiche 7. La méthodologie

---

### **Pourquoi adopter une méthodologie spécifique pour le pilotage de crise ?**

Comme évoqué précédemment dans ses caractéristiques, la crise est une rupture du fonctionnement courant mis en éveil par un évènement déclencheur, amplifié par un contexte particulier et des facteurs humains ou managériaux comprenant des enjeux de communication où se mêlent incertitude, pression, urgence et émotions. De plus, la cellule de crise plonge dans ce climat fortement anxiogène une équipe et une structure de décisions hétérogène forcées d'adopter une posture dérogatoire qui sort du cadre de leurs activités premières.

Ainsi, outre les biais cognitifs auxquels ils sont soumis, les membres de la cellule de crise souffrent fréquemment des pathologies suivantes qui peuvent générer la crise au sein même de la cellule de crise :

- Pilotage oral de la crise.
- Maintien dans sa zone de confort.
- Absence de périmètre d'intervention.
- Manque de suivi d'un plan d'action.
- Manque d'empathie pour les parties prenantes.
- Absence d'historisation.
- Manque de recul et d'anticipation.
- Manque de coordination.
- Point de situation désorganisé.
- ...

Aussi, la méthodologie a pour objectif d'améliorer le processus de décision et de réduire l'exposition à ces pathologies. La méthodologie adoptée doit permettre à la cellule de définir un plan d'actions prenant en compte tous les impacts de la crise et toutes les parties prenantes.

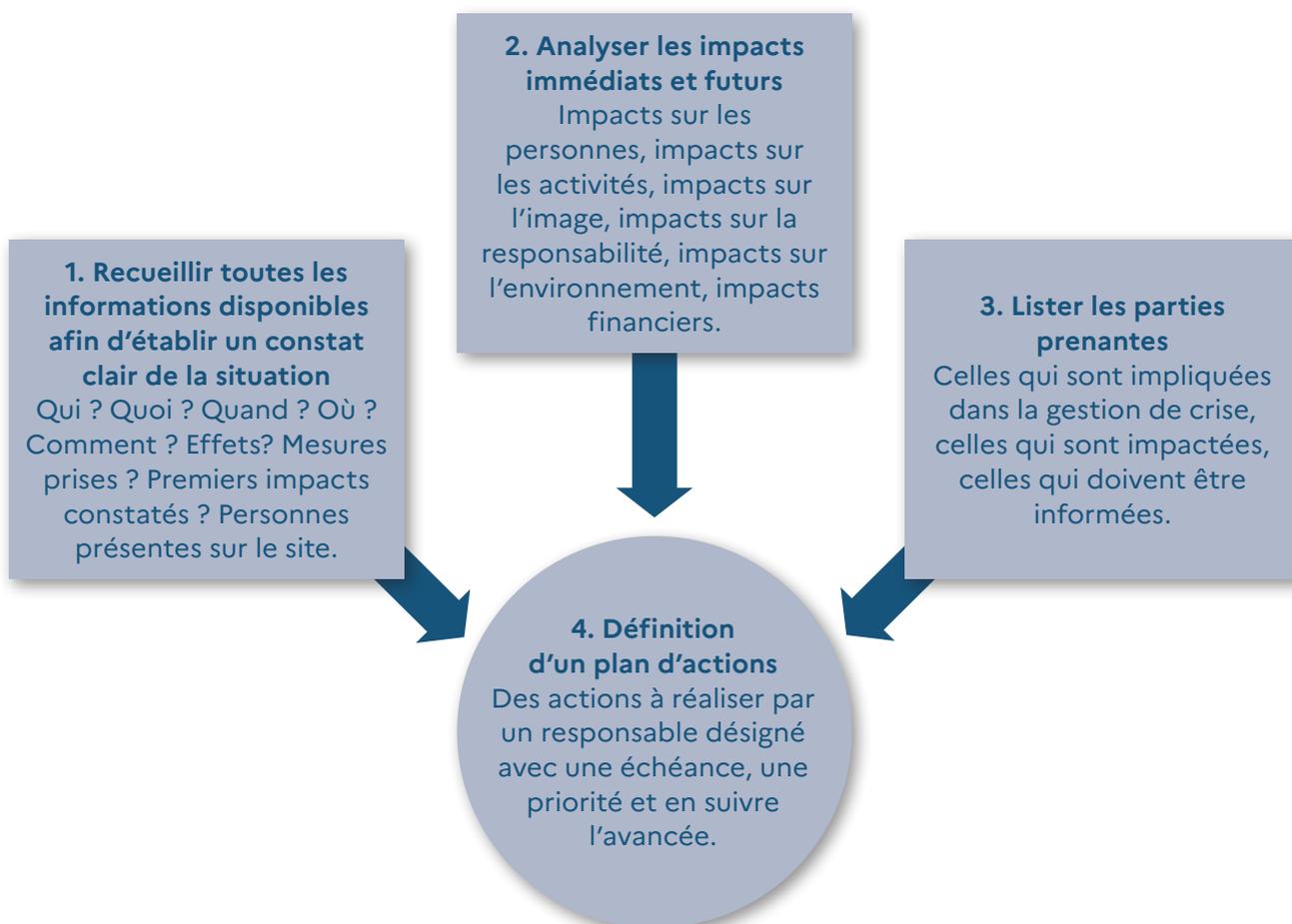
## Fiche 7. La méthodologie

Quelle que soit la méthode choisie, elle doit rester le plus simple possible pour permettre à tous les acteurs de se l'approprier rapidement, même dans une situation marquée par de fortes contraintes temporelles, un niveau de stress élevé et des enjeux importants, voire, vitaux. Le but de cette méthode est de définir un plan d'actions.

La méthodologie doit permettre de :

- Éviter l'effet silo.
- Faciliter le partage d'informations (analyse partagée de la situation).
- Faciliter la communication (éléments de langage communs).
- Faciliter la coordination (définition du périmètre d'intervention).
- Améliorer la rapidité et la justesse des prises de décisions.
- Réduire le stress des acteurs.
- Disposer d'une organisation flexible.

4 grandes étapes semblent indispensables pour toute méthode de pilotage de crise :



Il est nécessaire de lister les actions à réaliser pour chaque impact et pour chaque partie prenante faisant partie du périmètre d'intervention de la cellule de crise.

## Fiche 8. Les outils, supports et besoins

---

Tout comme pour la méthode, les outils et supports doivent être éprouvés par les membres de la cellule de crise au cours de séances d'entraînement et de phases d'exercices. Néanmoins, il faut inclure également des séances en « mode dégradé » pour anticiper la perte potentielle de tout ou partie des moyens de la cellule.

### **Quelques exemples :**

**Plan de crise / Manuel.**

**Fiches réflexes, documents opérationnels.**

**Annuaire / Pocket mémo.**

**Fiches de tâches / missions.**

**Fiches des acteurs indispensables, leur rôle et leur remplaçant.**

**Fiches d'appels et de suivi des appels.**

**Tableaux de rappels méthodologiques.**

**Main courante.**

**Tableau synthèse / Situation.**

**Chronogramme.**

**Espace de crise équipé.**

**Espace de repli.**

**Gestion des fuseaux horaires.**

**Espace numérique de crise.**

**Outil de géolocalisation.**

**Moyens de communication satellitaire.**

**Centre d'appels téléphoniques.**

**Mallette d'astreinte :**

La mallette est mise à la disposition de la personne d'astreinte lors de sa prise de fonction.

Cette mallette peut être physique ou digitale. Elle peut comprendre :

- Le planning d'astreinte.
- Le téléphone d'astreinte.
- Les procédures liées à la remontée d'information suivant le canal d'alerte.
- L'annuaire de crise : les coordonnées des membres mobilisables.
- Les documents permettant de prendre en compte les faits de l'alerte (fiche réception d'un appel d'alerte).

## Fiche 9. Composer son équipe

---

Le principe même d'une cellule de crise est de rassembler un groupe d'individus autour d'un objectif commun : **AGIR**.

### Monter une cellule de crise :

- Identification des membres et des remplaçants.
- Identification des membres en amont d'une crise et réfléchi en fonction du poste, de la personnalité et des compétences des individus.
- Les membres doivent être aptes à la prise en charge de la crise en termes de connaissances, savoir-faire et savoir-être. Ils doivent avoir le meilleur profil en fonction de leurs responsabilités.

La cellule de crise est composée de différentes cellules (cf. organisation, plus haut), chacune pouvant comprendre une personne ou plus.

### La direction de crise :

La direction de crise est indispensable dans le pilotage de la crise, tant dans la prise en charge de la crise et les prises de décision, que dans un souci de cohérence, de coordination et d'harmonisation.

Si cela est possible et en fonction de la taille de l'entreprise, il est recommandé que la direction de crise ne soit pas incarnée par un seul individu mais par plusieurs, au risque d'exposer l'organisation aux conséquences des biais cognitifs du seul directeur de crise et de prendre des décisions irrationnelles ou maladroites.

Le directeur et les membres de la direction doivent être désignés en fonction de leur profil (expérience, statut et personnalité). Ils doivent être aptes à prendre les responsabilités de directeur de crise, à assurer flexibilité, agilité et adaptation face à la crise, ainsi qu'une vision collective du pilotage de crise.

### Facteurs humains :

Le caractère hétéroclite de la cellule de crise, en fonction du contexte, de la situation et du profil de chaque individu peut générer des risques au sein de cette cellule.

Il peut s'agir par exemple :

- De conflits d'intérêt ou de contradiction.
- D'une circulation d'information insuffisante.
- D'analyses de situation incomplètes.
- De routines organisationnelles.
- D'un processus de décision peu performant.

## Fiche 9. Composer son équipe

---

L'humain tient une place centrale dans le dispositif de crise. Développé pour soutenir le processus de prise en compte de la crise, le dispositif doit ainsi tenir compte des facteurs inhérents à la complexité et à la diversité des réactions individuelles et collectives qu'il est possible de rencontrer en situation de crise afin d'en atténuer les effets. À ce titre, la prise en compte des facteurs humains doit s'inscrire dans les différentes phases de la crise, y compris lors de la phase de préparation pour asseoir un dispositif adapté.

### Les principaux facteurs humains

#### L'incertitude et l'ambiguïté

Lors de l'activation d'une cellule de réponse à une crise, les individus qui la composent vont faire face à de nombreuses sources d'incertitudes telles que l'ambiguïté, la qualité et quantité des informations, la contrainte du temps et de l'urgence, la pression organisationnelle et politique...

#### L'environnement émotionnel

Le traitement des informations et les processus individuels à l'origine du travail collectif peuvent être impactés par l'apparition de certaines émotions des participants en cellule de crise. La dimension émotionnelle est à prendre en compte dans les modèles de prise de décisions et également dans les modèles d'organisation et de management en cellule de crise.

#### L'impact du stress

En tant que situation soudaine, perturbatrice et particulièrement anxiogène pour l'individu comme pour le groupe, la crise agit considérablement sur les capacités intellectuelles et cognitives, la mémoire de travail et les fonctions exécutives, provoquant ainsi des prises de décision retardées, incomplètes ou inadaptées.

## Fiche 9. Composer son équipe

---

### Les biais cognitifs, bête noire de la cellule de crise

Les heuristiques sont des raccourcis de la pensée que l'on emprunte lorsque les exigences d'une tâche cognitive sont trop élevées. Pour le psychologue allemand Gerd Gigerenzer, une heuristique est « une stratégie qui ignore une partie de l'information, dans le but de prendre des décisions plus rapidement, plus économiquement, et/ou de manière plus précise que par des méthodes complexes ». Donc, on peut concevoir une heuristique comme une stratégie qui permet de répondre de façon simple à une question complexe : si une réponse satisfaisante à une question complexe ne vient pas rapidement à l'esprit, nous remplacerons la question complexe par une question plus simple qui s'en rapproche.

**Si les heuristiques nous permettent bien souvent de trouver des réponses satisfaisantes très rapidement, elles peuvent aussi mener à des perceptions et des jugements incorrects. Lorsque ces erreurs sont systématiques et prévisibles, on les appelle des biais cognitifs.**

Voici quelques exemples de tâches très complexes dont l'accomplissement (souvent approximatif) nécessite parfois l'emprunt d'un raccourci en situation de crise :

- Estimer la probabilité qu'un événement se produise.
- Valider une hypothèse.
- Évaluer la fréquence d'un événement.

#### **Par exemple :**

##### Le biais de narration.

Également connu sous le nom de biais du récit ou d'histoire, est une tendance cognitive qui vise à expliquer les événements passés en utilisant une perspective causale logique dans le but de leur donner du sens. Ce biais entraîne des distorsions de la réalité, des jugements et donc de la façon dont nous percevons le monde et prenons des décisions.

##### Le biais d'optimisme.

Ce biais veut que les personnes aient la croyance erronée d'être personnellement moins soumises au risque que les autres. Le biais varie en fonction de la proximité émotionnelle. Ainsi, nous avons tendance à juger le risque encouru par autrui comme étant plus élevé lorsque nous avons une moins grande proximité émotive avec lui.

##### Le biais de confirmation.

Le biais de confirmation est une tendance à être trop favorable envers les informations qui confirment une hypothèse et ce, au détriment de celles qui la contredisent. Ce biais peut se produire lorsque l'information est conforme à notre hypothèse, que l'on peut se la remémorer plus facilement ou lui donner plus de poids que l'information qui la contredit. Les sources de l'information qui confirment l'hypothèse peuvent aussi subir un examen moins critique.

## Fiche 9. Composer son équipe

---

### Mettre en place un dispositif adapté avant la crise

**Mettre en place un dispositif de crise qui tient compte de l'impact des facteurs humains est essentiel pour dépasser le stress le jour J :**

Développer des connaissances par la formation et une culture de crise partagée, définir des moyens humains et matériels, valoriser les qualités humaines d'analyse critique, de créativité et d'adaptabilité et en tenir compte dans le choix des membres de la cellule de crise.

**Se préparer à froid et s'entraîner en amont des crises pour acquérir les bons réflexes :**

Exercices, formations, conception et maintien en condition opérationnelle d'outils d'aide à la réaction de crise mobilisables en amont de la crise (salle de crise, outils et SI partagés, documentation), mise en place d'un réseau d'acteurs et parties prenantes de gestion de crise identifié (annuaire de crise) permettront de gagner en efficacité.

La réussite de la réponse à la crise repose sur la prise en compte de l'influence des facteurs humains pour éviter la faiblesse des analyses et des raisonnements, la prise de décisions trop rapide, la fragilité des équilibres psychologiques, qui pourraient impacter la qualité des réponses à la crise. Pour limiter ces difficultés, inhérentes à la complexité des comportements humains, il convient d'adapter dès l'origine les processus classiques du travail en équipe : la communication, la coordination, la coopération et l'utilisation d'outils partagés.

Il faut garder à l'esprit que l'humain surpasse l'outil. Une bonne équipe formée qui ne dispose que de papier, stylos et téléphone sera toujours plus efficace qu'une équipe non formée travaillant sur un progiciel de crise très élaboré.

L'adaptation de ces processus permettra aux équipes confrontées à une crise de se focaliser sur la mission assignée et de dépasser les effets causés par le facteur humain.

## Fiche 9. Composer son équipe

Le choix des collaborateurs armant la cellule de crise doit prendre en compte, outre les compétences « métier » ou qualités intrinsèques, également le type de personnalité de chaque membre. Ces différents profils réagiront différemment à l'exposition au stress.

Le modèle Process Communication, développé par le psychologue américain Taibi Kahler, est un outil qui vise à améliorer la communication interpersonnelle par la prise de conscience de 6 types de personnalité différents (annexe 3).

### Les compétences non techniques

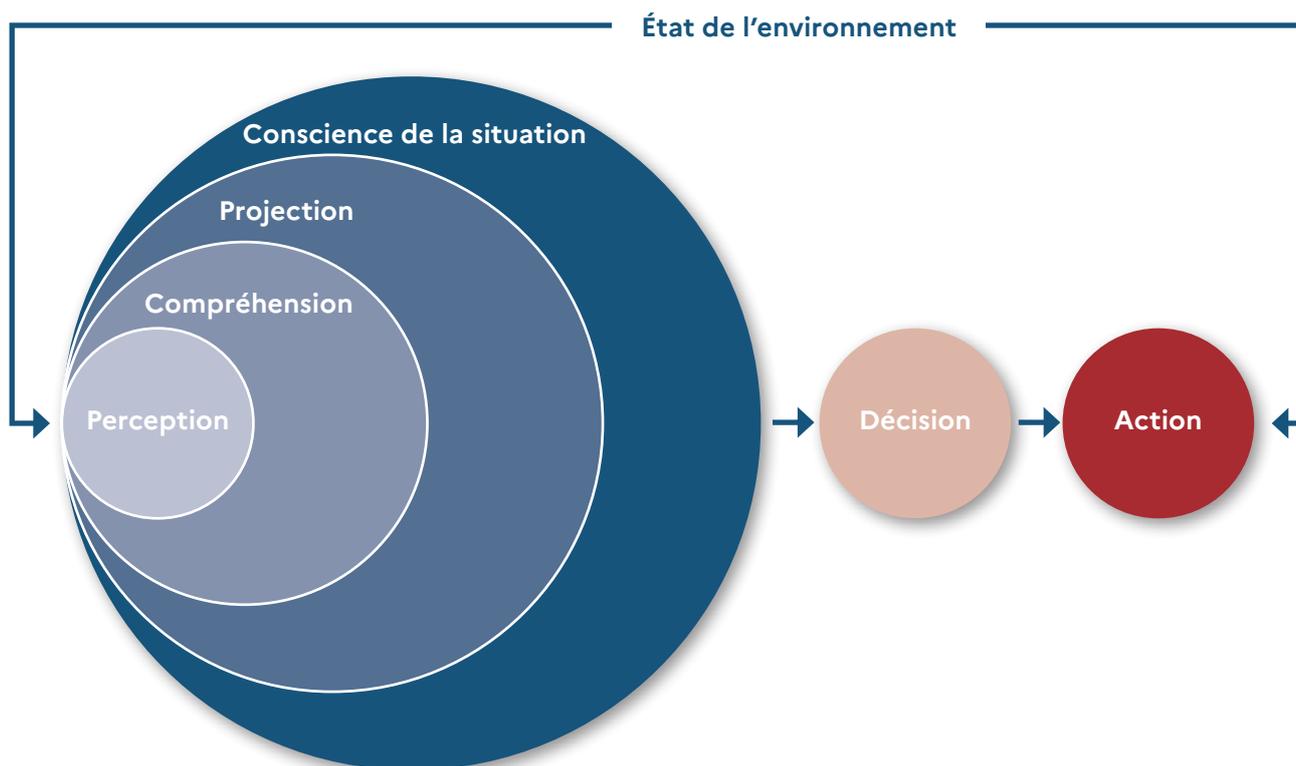
Les compétences non techniques réfèrent aux compétences cognitives, sociales et interpersonnelles qui permettent de réaliser une tâche efficacement. En cellule de crise, nous pouvons identifier 5 enjeux :

- La conscience de la situation (CS).
- Le travail en équipe (TE).
- Le leadership de crise (L).
- La prise de décision (DEC).
- La charge de travail.

#### La conscience de la situation (CS)

La conscience de la situation est un enjeu majeur en situation de crise. Il s'agit de comprendre ce qui se passe pour **AGIR**.

Pour cela il faut passer d'une représentation personnelle / individuelle à une compréhension collective de la situation. L'écart entre la CS et la réalité doit être le plus faible possible.



# Fiche 9. Composer son équipe

## Le travail en équipe (TE)

Le travail en équipe, indispensable au sein d'une cellule de crise, repose sur 4 piliers :

**COOPÉRATION**

**COORDINATION**

**COMMUNICATION**

**OUTILS**

## La prise de décision (DEC)

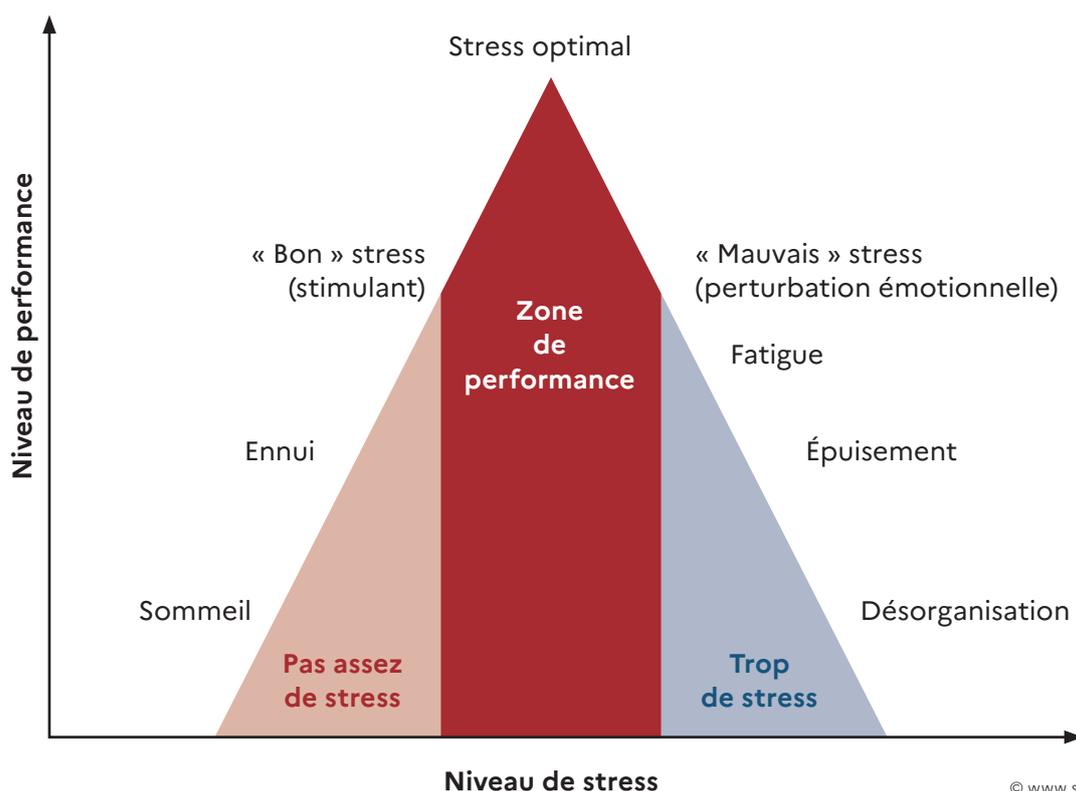
En situation de crise, la prise de décision se résume souvent à prendre la moins mauvaise décision en connaissance de cause, c'est-à-dire choisir un projet d'actions en fonction des circonstances connues et options réalisables face à la pression temporelle.

## Le leadership de crise (L)

Le leader a pour rôle de prendre les décisions au sein de la cellule, il endosse la responsabilité des choix et de l'exploitation des ressources en présence pour affronter au mieux l'évènement. Il doit toujours considérer ses décisions à la lumière des valeurs de l'entité et de sa raison d'être. Il doit agir en chef d'orchestre :

- Porte son attention sur son équipe.
- Ne fait pas de bruit mais agit en accord avec sa tâche.
- Comprend tous les métiers et sait que chacun est essentiel.
- Donne le tempo.

## La charge de travail



# PENDANT LA CRISE



Fiche 10. **Communication de crise**

Fiche 11. **De l'alerte à la mobilisation**

Fiche 12. **L'espace de crise**

Fiche 13. **Le pilotage de crise**

## Fiche 10. Communication de crise

---

La communication est un élément majeur du pilotage de crise. Elle favorise la coordination et l'efficacité de la réponse à la crise, permet d'obtenir la confiance et de défendre l'image et les valeurs de l'organisme.

La communication de crise comprend la communication externe et la communication interne.

Au regard de **l'urgence temporelle** de la crise et de **l'incertitude**, une **stratégie de communication** de crise cohérente doit être anticipée en amont (cf. annexe 6).

Ces lignes de conduite sont générales car la communication de crise sera adaptée en fonction de la complexité du contexte dans lequel se produit la crise.

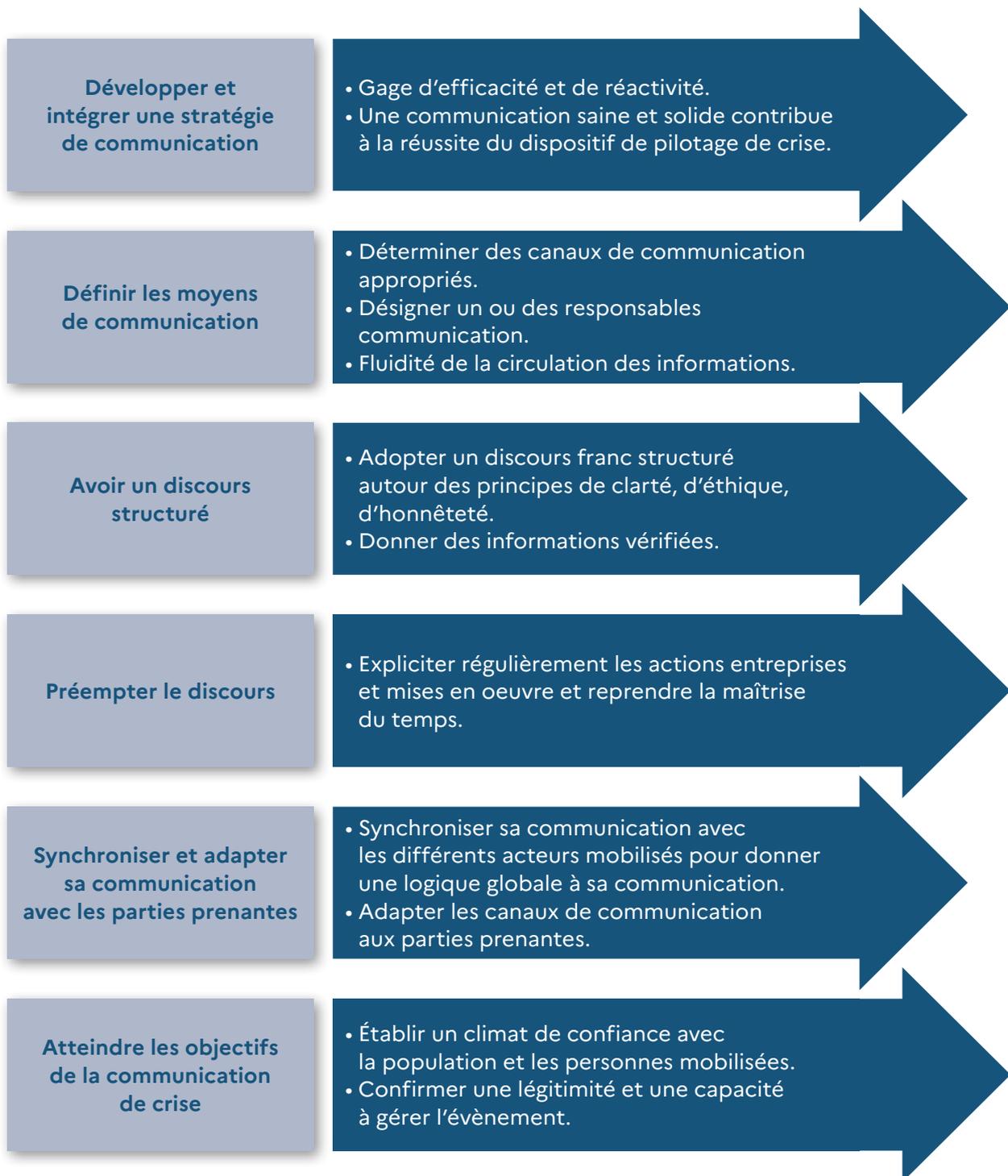
Qui dit crise dit souvent médiatisation et par conséquent, nécessité d'une gestion de la communication.



## Fiche 10. Communication de crise

---

### Principes généraux de la communication de crise :



# Fiche 10. Communication de crise

## Spécificités : Communication externe :

Occuper l'espace médiatique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Établir un climat de confiance dès le T0 de la crise.</li><li>• Réactivité: ne laisser aucun acteur s'exprimer en premier.</li></ul>
Utiliser des formats variés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliser des supports variés, des formats visuels, éventuellement chiffrés, des infographies (par exemple : <a href="http://gouvernement.fr/risques">gouvernement.fr/risques</a>).</li></ul>
Tenir compte de la perception du public	<ul style="list-style-type: none"><li>• Structurer les interventions en les focalisant sur les faits, le souci des personnes, les actions conduites ainsi que les difficultés rencontrées.</li><li>• Se préparer aux contradictions et à la pression médiatique.</li></ul>
Atteindre l'objectif d'une communication externe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Défendre la réputation et l'image acquise de l'entreprise. Garantir la crédibilité et légitimité.</li><li>• « Il faut 20 ans pour se faire une réputation et 5 minutes pour la perdre », Warren Buffett.</li></ul>

## Spécificités : Communication interne :

Communication ascendante, descendante et transversale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Point de contact: personne de référence et moyen de contact à joindre en cas de préoccupations majeures.</li><li>• Assurer transmission et remontée d'informations.</li></ul>
Ton neutre et pertinence des informations	<ul style="list-style-type: none"><li>• Éviter de transmettre une atmosphère de panique.</li><li>• Le responsable de communication ne doit pas être sensible au stress.</li><li>• Les informations transmises doivent être efficaces.</li></ul>
Tenir compte de l'ambiance générale au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>• Structurer les discours en tenant compte des personnes, les actions conduites ainsi que les difficultés rencontrées.</li></ul>
Atteindre l'objectif d'une communication interne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faciliter la réponse à la crise. Informer, mobiliser, favoriser la coordination, rassurer.</li><li>• Climat de confiance entre la direction et les salariés.</li><li>• Éclairer la cellule de crise et les prises de décision.</li><li>• Appropriation des actions à mener.</li></ul>

# Fiche 10. Communication de crise

---

Les pièges à éviter et leurs conséquences :

## SILENCE

- Rumeur.
- Perte de contrôle.
- Mise en cause.
- Mauvais pilotage de crise.

## DÉNI DE SITUATION

- Perte de légitimité.
- Aggravation de la situation.

## MANQUE D'EMPATHIE

- Inaudible.
- Fédère les opposants.

## MISE EN CAUSE D'AUTRUI

- Décrédibilise.

## FERMETURE

- Sentiment d'arrogance.
- Volonté de ne rien partager avec l'extérieur.

## DÉCLARATIONS RASSURANTES

- N'indique pas que l'entité s'occupe de la crise.

## MANQUE D'HUMILITÉ

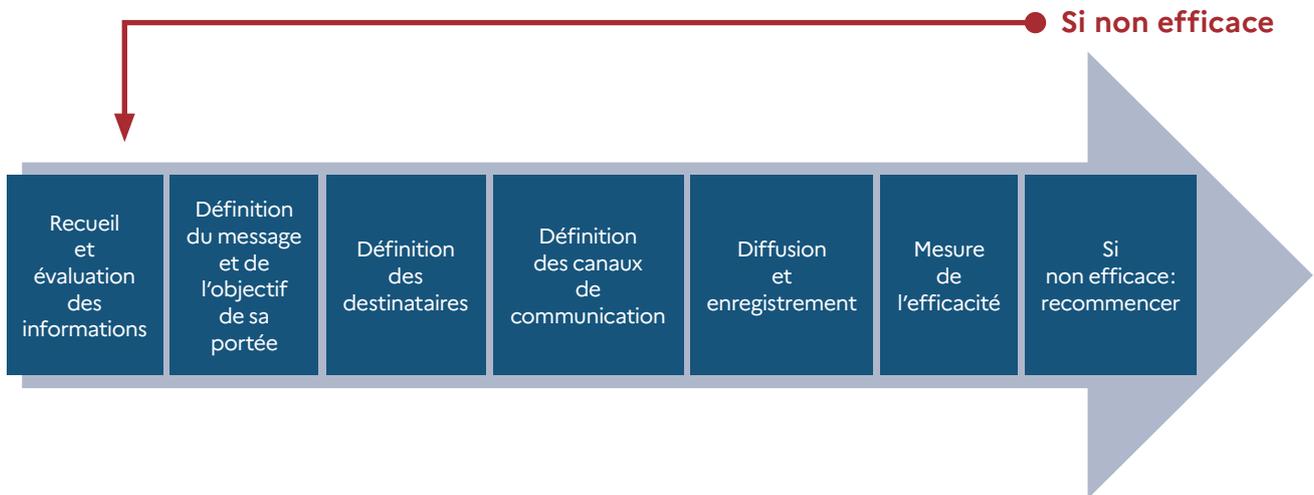
- Position défensive.

## MENSONGE

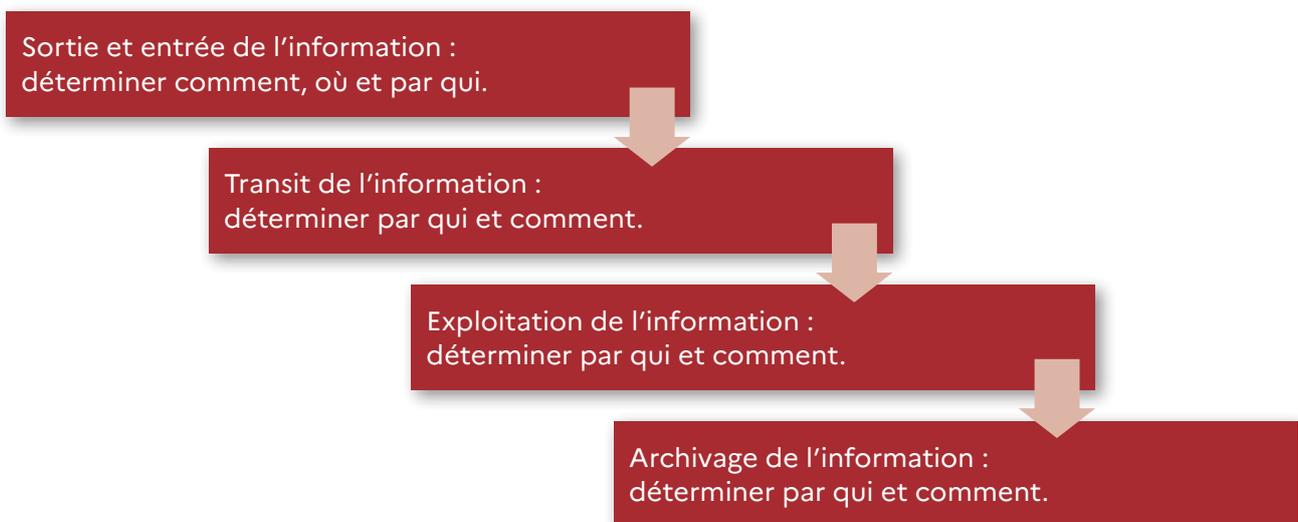
- Risque de sanction.
- Perte de confiance.

# Fiche 10. Communication de crise

## Processus de communication



## Pilotage de l'information au sein de la cellule de crise



# Fiche 11. De l'alerte à la mobilisation

---

## L'alerte

L'alerte doit être organisée pour permettre une mobilisation rapide. Les procédures d'alerte sont spécifiques à chaque entité en fonction de leur culture d'entreprise, de leur organisation et de leur activité. Schématiquement, il s'agit de retrouver les points clés suivants :

### En interne

- Définir un schéma d'alerte (canal métier + canal HSE et/ou sûreté).
- S'assurer de la capacité de centraliser et de faire remonter l'information.
- Définir une astreinte.
- Mettre en œuvre les moyens.
- Définir les moyens de communication et des moyens alternatifs de communication.

### En externe

- Informer les parties prenantes de l'existence et du fonctionnement du schéma d'alerte.
- Informer sur la situation dans les médias avant que l'information soit relayée par un autre acteur extérieur.

## La mobilisation

- Définir les critères de mobilisation de la cellule (matrice de gravité de l'évènement, annexe 4).
- Définir les modalités d'activation de la cellule de crise au niveau organisationnel (responsable ayant l'autorité pour l'activer) et matériel (moyen d'alerte auprès des membres de l'activation).
- Définir les outils permettant la mobilisation des membres de la cellule de crise. Exemple : fiche avec coordonnées des membres et des remplaçants de la cellule de crise, réseau ou ligne téléphonique dédié.
- Définir les modalités d'accès à la salle de crise et informer les acteurs.

## Fiche 12. L'espace de crise

---

Une fois les membres de la cellule de crise mobilisés, ils se rassemblent dans l'espace de crise qui doit respecter certains fondamentaux.

### Les fondamentaux de l'espace de crise

#### **Confidentialité**

La salle de crise doit respecter les critères de confidentialité essentielles du traitement d'un événement critique nécessitant des prises de décisions stratégiques et traitant d'informations confidentielles.

#### **Localisation**

La salle de crise doit être localisée stratégiquement de manière à ce que la mobilisation des fonctions nécessaires soit la plus rapide possible. La localisation doit respecter les critères de confidentialité et permettre un minimum de perturbations.

#### **Outils**

La salle de crise doit disposer d'outils organisationnels et techniques facilitant l'application de la méthodologie et la réalisation d'un plan d'action.

#### **Aménagement**

La salle de crise est aménagée autour de l'utilisation de la méthodologie et de l'application du processus de gestion de crise. L'aménagement doit permettre et faciliter les interactions entre membres de la cellule de crise. Il est souhaitable de disposer de salles de réunion indépendantes dédiées ou disponibles à tout instant.

#### **Back-up sur un autre site**

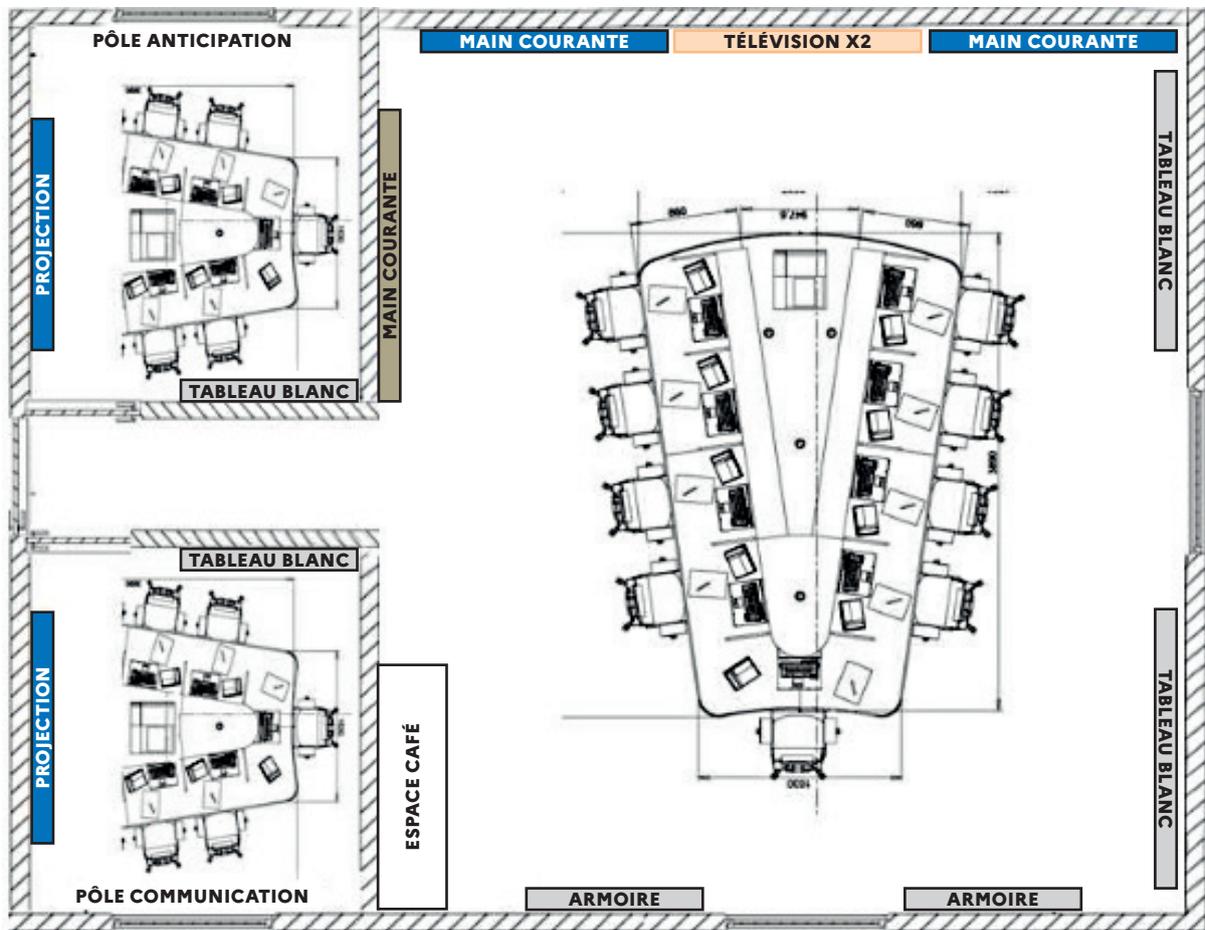
En cas d'indisponibilité de la salle de crise quelle qu'en soit la raison (site impacté par la crise, indisponibilité technique, ...), les membres de la cellule de crise doivent être en mesure de travailler dans un autre espace rassemblant des caractéristiques similaires.

#### **Accès à des commodités**

Cuisine, restaurant d'entreprise, cafétéria, hôtel...

# Fiche 12. L'espace de crise

## Exemple de configuration



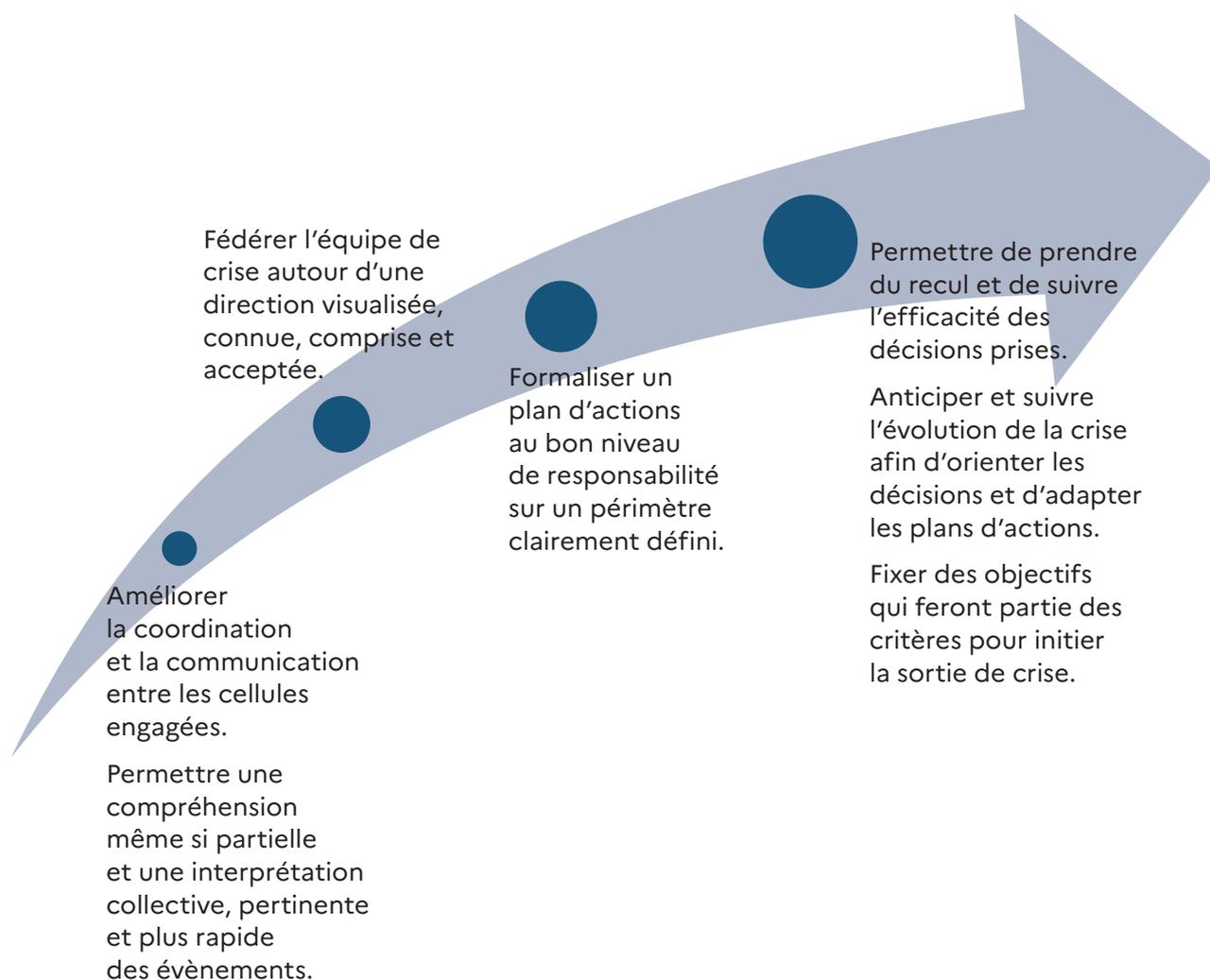
## Fiche 13. Le pilotage de crise

---

Comme la prévision des événements déclencheurs ou même leur compréhension est illusoire, le 1<sup>er</sup> objectif de la cellule de crise sera de comprendre le plus vite possible et le plus objectivement possible, avec les informations (forcément) parcellaires dont elle dispose, l'évènement qui se produit pour réagir et trouver les meilleures solutions et plans d'actions.

Le pilotage de la crise doit reposer sur des fondamentaux mais doit rester **flexible**.

### Les objectifs du pilotage de crise



# Fiche 13. Le pilotage de crise

---

## Choix et prise de décisions, au cœur du pilotage de crise

A partir de l'évènement déclencheur, le pilotage de crise est une succession de choix et de décisions (au cœur desquels se trouve l'humain, d'où l'importance d'une culture de crise et de la prise en compte des biais cognitifs).

Les décisions majeures voire vitales pour l'organisme, se prenant dans des conditions anxiogènes, marquées par l'incertitude, le manque d'informations, le manque de temps, impliquent certaines préconisations à respecter.

### Effort d'objectivité

- La prise de décision est un processus subjectif et soumis aux influences. Dans une situation de crise, c'est sur la compréhension et l'interprétation des événements, elles-mêmes subjectives, que reposent les décisions.
- La direction de crise doit prendre du recul, écouter, arbitrer et prendre en compte la multiplicité des angles de vues pour objectiver la prise de décision.
- Méthodologie de prise de décision pour s'assurer de la maîtrise des faits, des impacts, de la prise en compte des parties prenantes et du suivi des actions.

### Réactivité, communication et flexibilité

- Impératif de rapidité et de réactivité dans les prises de décision.
- Centralisation des prises de décisions par la direction de la cellule de crise.
- Une communication solide pour accompagner la prise de décision : éclairer la prise de décision, coordination entre les cellules, informer sur la décision.
- Les décisions sont amenées à être réajustées en fonction de l'évolution de la compréhension des événements et de la cinétique de la crise.
- Les décisions se prennent en cellule de crise. Elles peuvent être collégiales, démocratiques, autoritaires.
- Les décisions doivent être cohérentes avec les valeurs et la raison d'être de l'entité.

### Prise de risque

- Les choix et décisions pendant la crise s'apparentent à des prises de risque, qu'il est indispensable de prendre sans quoi la situation ne peut évoluer. En effet, en situation de crise, la créativité, l'innovation et la prise d'initiative sont de mise et sont le fruit d'une prise de risque. Il importe en revanche d'être conscient de cette prise de risque, de l'accompagner et de la faire fructifier.

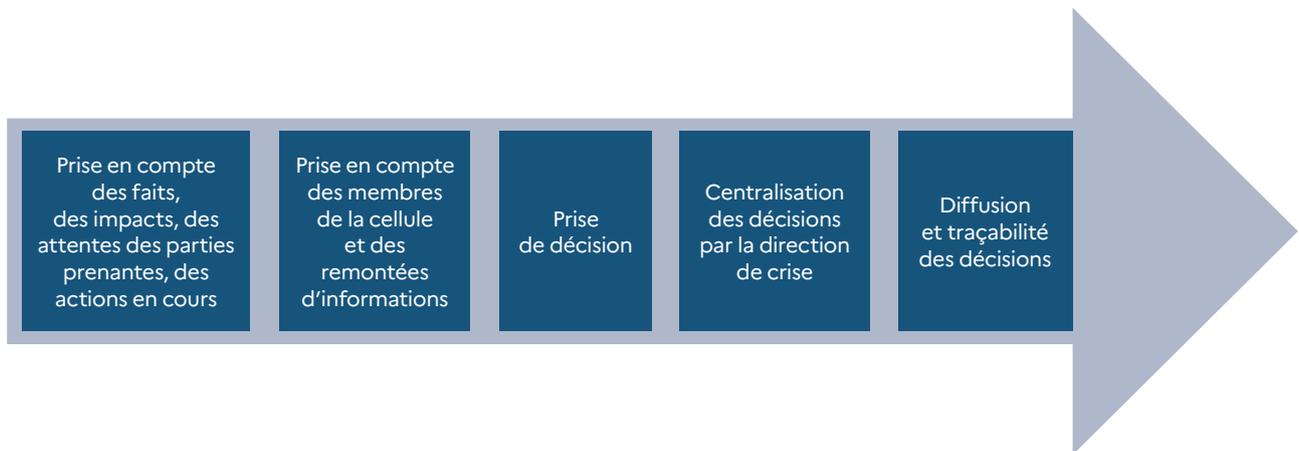
### Éviter la décision stéréotypée

- Faire attention aux réponses déjà expérimentées par une direction de crise. Il ne faut pas tomber dans un type de réponse stéréotypée basée sur l'expérience antérieure. Si un type de réaction face à une crise a fonctionné une fois, elle ne fonctionnera pas nécessairement la fois suivante.

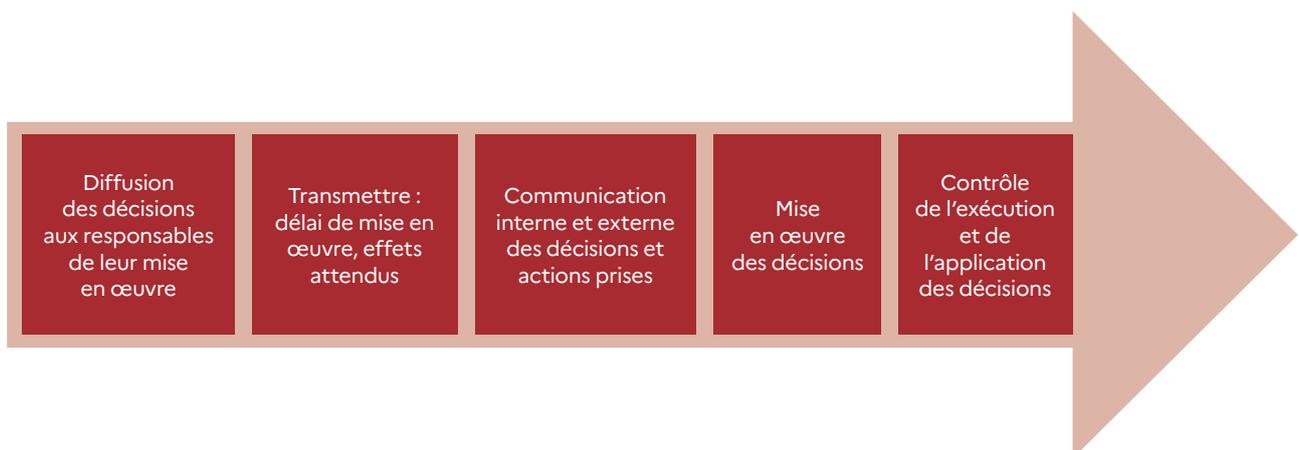
# Fiche 13. Le pilotage de crise

---

## Circuit des prises de décisions :



## Circuit de diffusion des décisions :



## Fiche 13. Le pilotage de crise

### Les étapes du pilotage

Le pilotage de crise nécessite une **organisation** et une **méthodologie** dans le but de gagner en efficacité et rapidité, sachant que l'élaboration des décisions et actions sont conduites dans l'incertitude. De grandes étapes itératives permettent de garder le cap et d'éviter de subir la cinétique de la crise. La **gestion de l'urgence** est essentielle durant le pilotage pour **ne pas céder à la pression temporelle**.

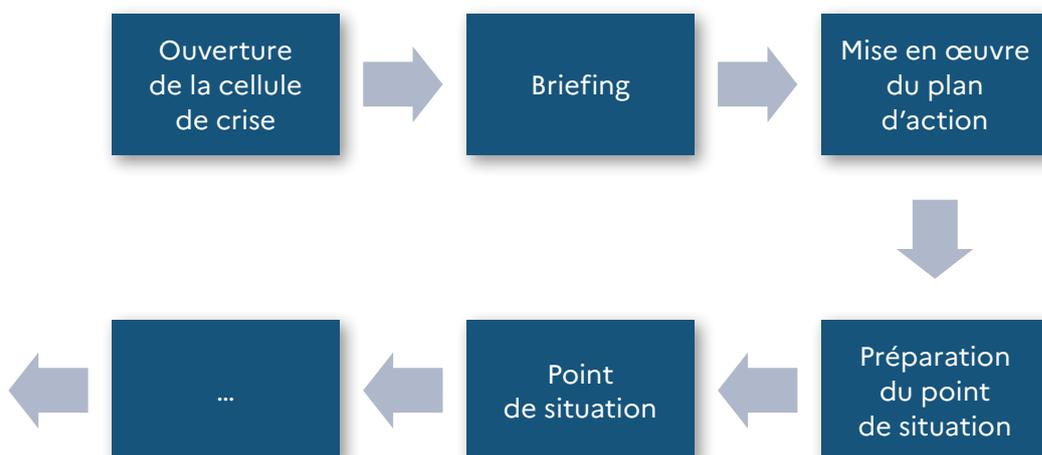
Il ne s'agit pas d'un schéma des étapes de la crise, car ce dernier est propre à chaque crise donc non prévisible, mais d'un schéma de la temporalité de la réaction organisationnelle. Ces étapes restent générales pour répondre au besoin de flexibilité au regard du contexte imprévisible hors de toute logique que la crise implique.

Ce séquençage offre à la cellule de crise la capacité d'ordonner et de coordonner ses actions. Car si la situation de crise est une situation de chaos, l'entité, elle, doit être organisée dans sa réaction.

Le fonctionnement de la cellule de crise selon une mécanique rigoureuse et ordonnée, qui doit rapidement être fixée après le début de la crise, est un facteur de succès. Ce fonctionnement doit prendre en compte non seulement la nécessité de donner à ses membres du temps pour effectuer leurs tâches mais aussi, voire plus, le besoin impératif du directeur de crise de pouvoir restituer la situation à sa hiérarchie à des horaires précis. La *gestion du battle rythm* est essentielle.

- Ouverture de la cellule de crise.
- Briefing initial.
- Mise en place, suivi et contrôle du plan d'action.
- Préparation du point de situation.
- Point de situation.

Il est possible de résumer ces étapes par le synopsis suivant :



# Fiche 13. Le pilotage de crise

---

## Le briefing initial

- Tour de table des présents.
- Rappel des consignes inhérentes au fonctionnement de la cellule de crise par le directeur de crise (validation, confidentialité et discipline).
- Rappel des rôles des membres de la cellule.
- Vérification des outils de la cellule de crise.
- Utilisation de la méthode de gestion de crise avec l'ensemble des fonctions présentes.
- Constat clair de la situation : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? quels sont les effets ? quelles sont les mesures prises ? quels sont les premiers impacts constatés ? quelles sont les personnes présentes sur le site ?
- Recueil des faits sur le tableau.
- Évaluation des impacts immédiats.
- Cartographie des parties prenantes.
- Interprétation et anticipation collective pertinente des événements pour organiser la réaction. Considérer les évolutions possibles de la crise.
- Définition du périmètre d'intervention de la cellule.
- Identification des ressources mobilisables.
- Détermination d'objectifs qui feront partie des critères pour initier la sortie de crise.
- Définition du plan d'action.
- Énoncé par le directeur de crise de la stratégie retenue et des priorités données en fonction des enjeux identifiés.
- Formalisation du premier plan d'action.
- Informations à communiquer aux parties prenantes identifiées.
- Validation du plan d'action par le directeur de crise.
- Décision des actions de communication et des personnes à informer en priorité.
- Détermination de l'horaire du prochain point de situation.

## La mise en œuvre, le suivi et le contrôle du plan d'actions

- Application du plan d'actions par les fonctions chargées de mettre en œuvre les actions validées par le directeur de crise.
- Recueil des faits nouveaux et inscription dans le tableau recueil des faits.
- Mise à jour des impacts connus.
- Inscription des nouveaux impacts si apparition.
- Mise à jour des parties prenantes si nécessaire.
- Mise à jour du plan d'actions en fonction des actions réalisées.

# Fiche 13. Le pilotage de crise

---

## La préparation du point de situation de la cellule de crise

Faire le point sur l'évolution de la situation :

- Évolution du tableau des faits.
- Évolution des impacts.
- Évolution de la cartographie des parties prenantes.

Contrôler la mise à jour du plan d'actions :

- Ce qui est en cours.
- Ce qui est réalisé.
- Ce qui n'est pas débuté.
- Ce qui pose problème.

## Le point de situation de la cellule de crise

Attention : Le point de situation n'est pas une réunion de travail ou séance de brainstorming au cours de laquelle chacun s'exprime, donne son point de vue. Il s'agit d'une intervention très courte (10 min maximum) pendant laquelle le directeur de crise ou son adjoint fait une mise à jour des éléments nouveaux (faits, actions, impacts, parties prenantes) indispensables à tous les membres de la cellule.

- Point de situation réalisé par le directeur de crise et/ou le directeur adjoint :
  - Évolution des faits.
  - Évolution des impacts.
  - Évolution des parties prenantes.
- Avancement du plan d'action :
  - Point réalisé avec chaque responsable des actions à réaliser selon les thématiques abordées.
  - Pour chaque action, le statut est donné (non engagée, en cours, terminée, pose problème).
  - Les difficultés éventuelles et rencontrées sont notées.
  - Détermination par le directeur de crise des nouvelles orientations si nécessaire.
  - Ajustement du plan d'actions en fonction des orientations.
  - Détermination du prochain horaire du point de situation.
  - Rappel si nécessaire des informations à transmettre aux parties prenantes identifiées.

## Fiche 13. Le pilotage de crise

---

### Adaptation du pilotage à l'évolution de la crise :



### Les rôles majeurs en quelques mots

#### Le directeur de crise

- Responsabilités : assurer le bon déroulement du pilotage de la crise en favorisant la coordination et en donnant les grandes orientations.
- Rappeler les règles de validation des informations et des actions, confidentialité et discipline.
- Définir la stratégie retenue en fonction des priorités et des enjeux identifiés.
- Valider les communications.
- Informer le niveau hiérarchique supérieur.
- Prendre du recul pour s'assurer de l'adéquation du plan d'actions aux impacts présents et futurs.
- Anticiper l'évolution des impacts et des parties prenantes.
- Prendre des décisions.
- Arbitrer si nécessaire.

#### Le directeur adjoint

- Garantir la dynamique de groupe.
- Diriger l'application de la méthodologie.
- Garantir le fonctionnement de la cellule de crise sur le long terme.
- Contrôler la mise en œuvre du plan d'actions (actions en cours, terminée, stand-by ou point bloquant).
- Garantir le respect des délais.
- Se tenir informé en continue des « échanges » en salle de crise pour informer le directeur des priorités.
- Suppléer le directeur dans ses missions en cas d'absence.

# Fiche 13. Le pilotage de crise

---

## Communication

- Apporter son expertise en matière de communication.
- S'assurer de la cohérence et du suivi des actions de communication interne et externe.
- Préparer les communications (communiqué, éléments de langage pour les fonctions de la cellule de crise).
- Assurer une veille médiatique.
- Se coordonner avec le porte-parole.

## Ressources Humaines

- Apporter son expertise en matière de ressources humaines.
- En cas de dommages corporels, assurer et coordonner le suivi des victimes et familles.
- Coordonner la mise en place des réponses logistiques pour la gestion des victimes.
- En cas d'indisponibilité des collaborateurs, proposer les solutions à mettre en œuvre pour permettre une continuité des activités.

## Juridique

- Conseiller et apporter son expertise au directeur de crise.
- Conseiller « l'historien » et le rédacteur du plan d'actions sur le contenu rédactionnel des documents dont ils ont la charge.
- Se mettre en liaison avec des avocats, assureurs si besoin.

## Liaison Évènement

- Assurer une liaison permanente avec le terrain.
- Échanger avec le terrain sur :
  - La mobilisation des moyens.
  - L'état d'avancement des actions décidées.
  - L'assistance nécessaire.

## Régisseur Salle

- Assurer la logistique de la salle de crise.
- Faciliter l'installation des membres en salle de crise.
- Assurer le respect des horaires des points de situation.
- Assurer le respect d'utilisation des outils de main courante.
- Préparer, en fonction des consignes du directeur, la relève des membres de la cellule de crise.

## Historien

- Collecter et retranscrire les informations entrantes et sortantes dans la main courante.
- Faire relire les éléments de la main courante au juriste.
- Faire valider la main courante par le directeur de crise.

# Fiche 13. Le pilotage de crise

---

## Rédacteur Plan d'Actions

- Collecter et retranscrire les éléments de la méthodologie.
- Afficher ces éléments au moment du point de situation pour faciliter la vision stratégique du directeur de crise.
- Faire relire les éléments du plan d'actions au juriste.

## Expertise

- Conseiller et apporter son expertise métier au directeur de crise.
- Interagir avec les membres de la cellule de crise pour les renseigner au mieux sur le domaine d'expertise concerné.

## Anticipation

- Avoir un temps d'avance sur les évolutions possibles.
- Être le cerveau, pas les muscles.
- Proposer des scénarios d'expansion de la crise pour orienter les décisions et en empêcher la survenue.
- Appliquer la Loi de Murphy : ce n'est pas parce qu'un événement est hautement improbable qu'il n'y a pas de risque qu'il survienne. Dit autrement : le pire est toujours possible.

## Quelques conseils pour le directeur de crise :

- Définissez vos priorités dès le début de la crise.
- Prenez connaissance de la ressource totale dont vous disposez si besoin.
- Faites en sorte de pouvoir travailler en mode crise sur une longue durée.
- Faites en sorte qu'aucune interface ne puisse être tentée de répondre aux questions (média, public, etc.).
- Faites en sorte que les membres de la cellule, lorsqu'ils exposent les situations, proposent des solutions.
- N'oubliez pas que la main courante peut être utilisée comme pièce juridique.
- Les crises sont multidimensionnelles donc conservez la loi de Murphy en tête (le plus improbable des événements est toujours possible).
- Accompagnez votre équipe hors de sa zone de confort.
- La procédure à outrance est une fausse bonne idée. le travail en cellule de crise nécessite de la créativité et une posture dérogatoire.
- Ne soyez pas toxique : évitez les changements réguliers, ne formulez pas d'injonction paradoxale, ayez conscience des délais, ne mettez pas de pression inutile, définissez les rôles de chacun, ne soyez pas un manager isolé.
- Sachez vous taire et ne pas être omniprésent.
- Encouragez votre équipe et créez une cohésion.
- Reformulez.
- Reconnaissez et nommez une émotion.

# APRÈS LA CRISE



Fiche 14. **La sortie de crise**

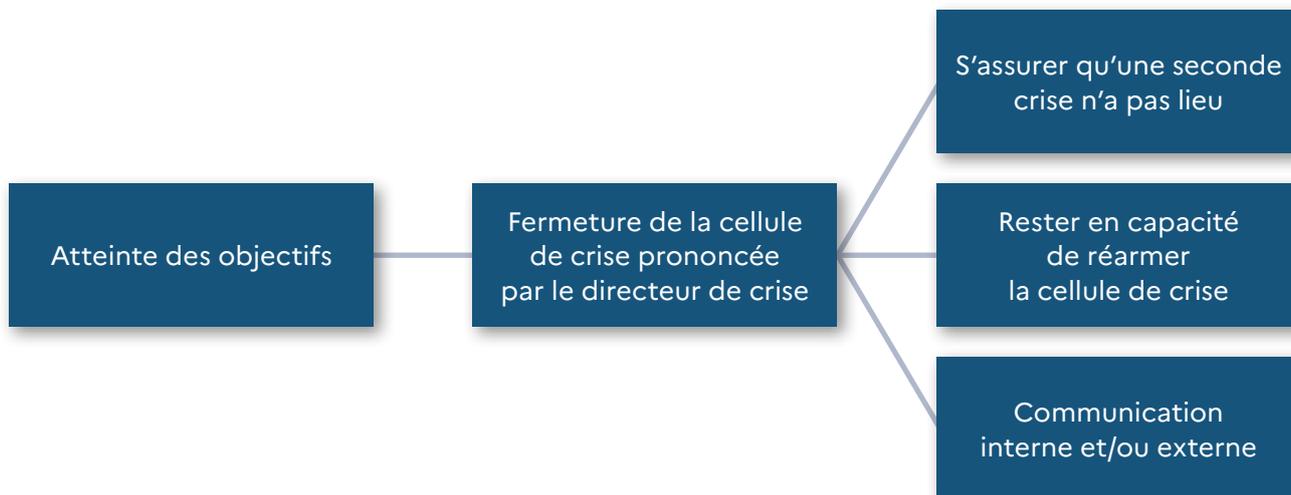
Fiche 15. **Le retour d'expérience**

## Fiche 14. La sortie de crise

---

### Critères et indicateurs de sortie de crise

La sortie de crise se fait principalement par l'atteinte ou la réponse aux objectifs fixés en début de crise. Néanmoins, chaque sortie de crise est différente et dépend de l'ampleur de la crise ainsi que de sa durée.



### Levée du dispositif

La sortie de crise ne signifie pas nécessairement un retour immédiat à la normale.

Bien que l'organisation soit sortie de la crise, elle reste encore fragile. Il est important de rester capable de réarmer la cellule de crise si nécessaire. Des étapes intermédiaires peuvent être définies (points de situation post-crise à temps, maintien d'une cellule de veille réduite...). Si la levée du dispositif permet de commencer le chemin vers le « retour à la normale », il est important de garder à l'esprit que les membres de la cellule de crise ont pu subir un stress important. Reprendre une activité « normale » n'est alors pas quelque chose d'évident. Il est à ce titre primordial de proposer un suivi psychologique, y compris pour les personnels qui semblent avoir bien vécu la crise et ce, quelle que soit la durée de la crise. Lors de la levée du dispositif, le dialogue va occuper une place principale pour favoriser un retour à une activité normale, avec l'importance de mettre des mots sur ce qui a été vécu et d'avoir un accompagnement sur la durée. En effet, le dialogue va notamment permettre d'éviter un repli sur soi et va favoriser le partage et le retour d'expérience.

## Fiche 14. La sortie de crise

---

### Modalités de levée du dispositif et de sortie de crise :

Le retour à l'état initial (selon la situation d'avant-crise) est impossible tant la crise modifie voire transforme l'écosystème dans lequel l'organisation évolue. Cela implique que la finalité recherchée après une crise est de retrouver un état d'équilibre. Il convient de formaliser les modalités de retour à la stabilité et de chercher à ne pas revenir à un semblant de stabilité qui s'avérerait fragile sur le long terme.



Les modalités de retour à un état d'équilibre concernent les ressources (humaines, systèmes d'information, infrastructures, matières premières, fournisseurs externes) et les activités qui ont été impactées.

## Fiche 15. Le retour d'expérience

### Définition et précision sur le concept de retour d'expérience

Le retour d'expérience (RETEX ou REX) permet « d'apprendre de la crise » pour définir, proposer et mettre en place les plans d'actions afin d'améliorer le dispositif.

Il est fondamental en ce qu'il est garant de :

- L'apprentissage.
- La compréhension.
- L'évolution.
- L'enrichissement des conceptions.
- L'adaptation.
- La reconfiguration des perceptions et de sa vision du monde.

Attention aux biais cognitifs, l'idée est l'objectivité analytique collective : la présence d'un expert ou d'un observateur objectif peut être utile pour analyser les dynamiques, décisions et comportements durant la crise pour tendre vers des interprétations objectives, une compréhension collective et permettre un apprentissage utile pour l'organisation.

Le RETEX peut être réalisé de différentes façons. Le plus souvent, on le trouve sous deux formats : le RETEX à chaud et le RETEX à froid.

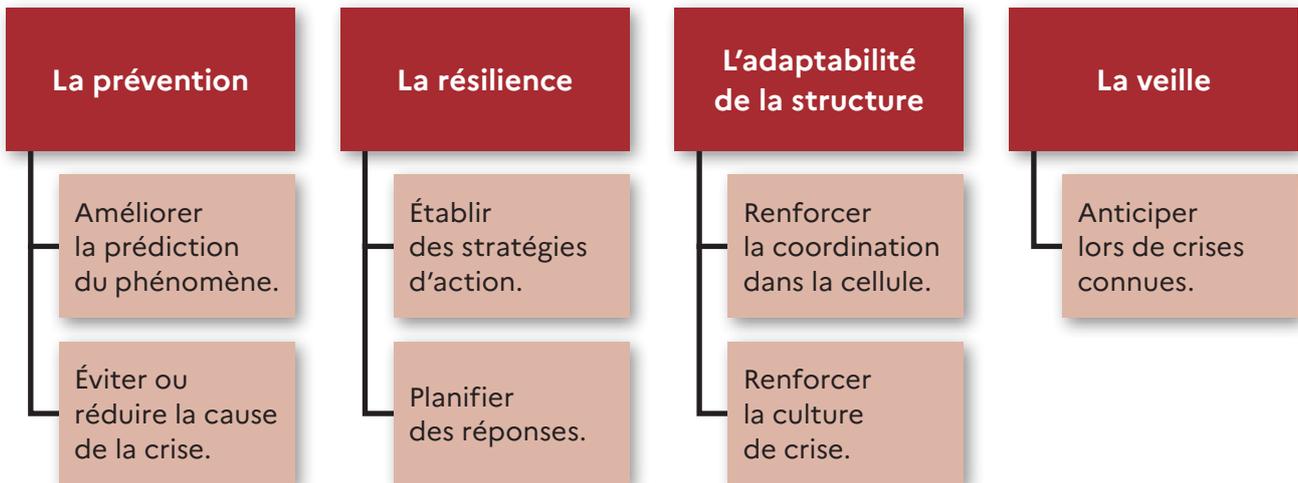
	RETEX à chaud	RETEX à froid
<b>Quand ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directement après la crise.</li> <li>• Éventuellement pendant (crise longue).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque la crise est résolue.</li> </ul>
<b>Qui ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres de la cellule de crise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensemble des membres concernés par la crise.</li> </ul>
<b>Comment ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour de table.</li> <li>• À l'oral.</li> <li>• Matérialiser à l'écrit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous la forme d'un questionnaire anonyme.</li> <li>• Entretiens.</li> </ul>
<b>Dans quel but ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en lumière les points forts / défauts de l'organisation.</li> <li>• Désamorcer les éventuels conflits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour établir un plan de traitement, mettre à jour les processus.</li> <li>• Mettre en lumière les forces et les faiblesses de l'organisation.</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moment de partage et d'échange.</li> <li>• Facilite le retour au quotidien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de stress/pression.</li> <li>• Prise de recul/analyse.</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le stress peut être présent.</li> <li>• Spontanéité des réponses.</li> <li>• Peu de recul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté pour obtenir des réponses.</li> </ul>

# Fiche 15. Le retour d'expérience

## Les objectifs du retour d'expérience

Le retour d'expérience, aussi appelé partage d'expérience, s'inscrit dans une logique d'amélioration continue de l'organisation et d'une montée en compétence des personnels.

**Un retour d'expérience efficace doit permettre d'améliorer :**



## Appropriation du retour d'expérience

Le retour d'expérience peut être communiqué sous diverses formes (présentation, film, plaquette...) et doit être transmis au plus grand nombre de collaborateurs pour être le plus efficace possible.

Attention à ne pas se servir du RETEX pour créer une automatisation d'actions-types et une planification détaillée de la gestion de crise, car la prochaine crise sera différente.

Il est ensuite nécessaire d'avoir un regard critique et de capitaliser sur l'expérience acquise :

- Identifier l'origine de la crise afin d'améliorer l'anticipation.
- Établir ce qui doit être amélioré, modifié, retiré et mettre en place un fichier de suivi.
- En cas de nouvelle occurrence, améliorer sur cette base la gestion de crise.
- Adapter et améliorer les formations et sensibilisations au sein de l'entreprise.

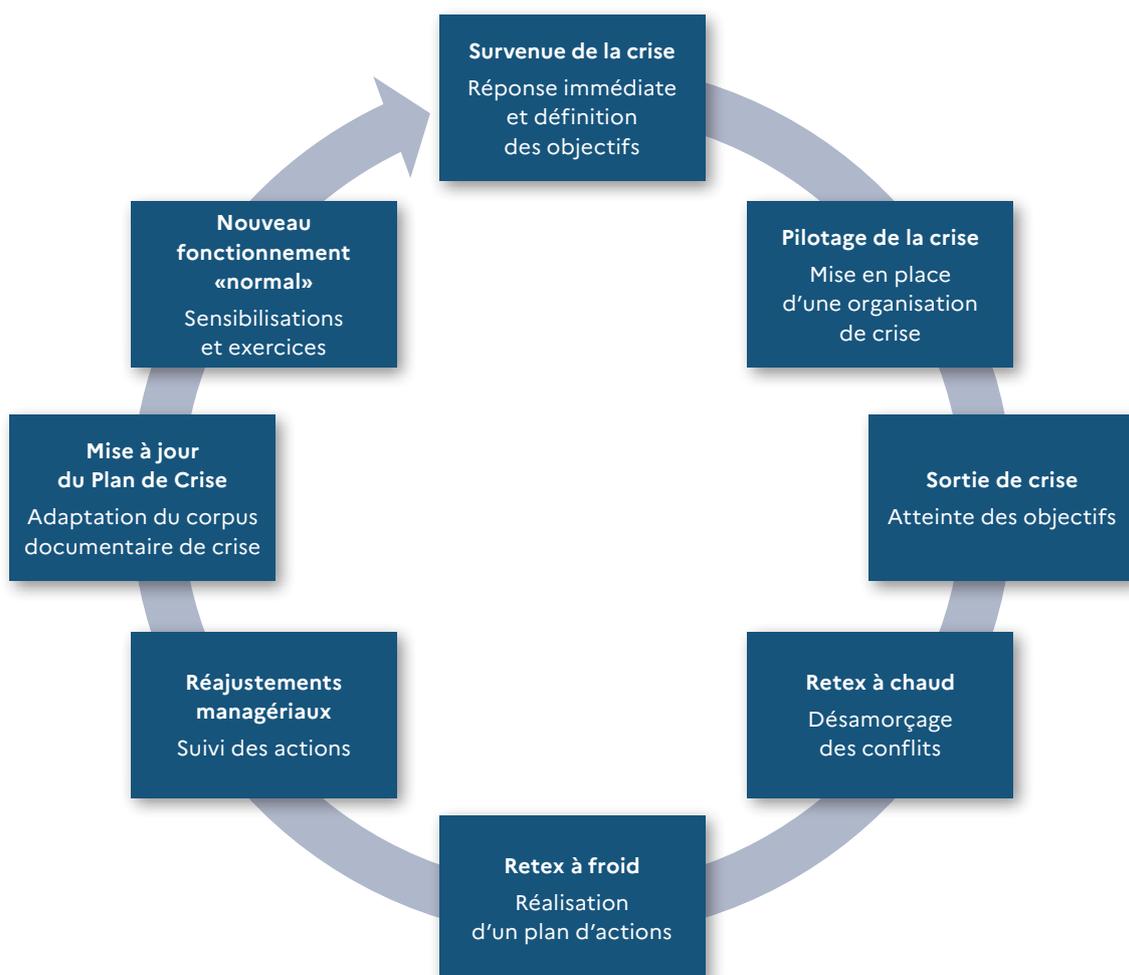
## Fiche 15. Le retour d'expérience

Le RETEX doit mettre en avant les faiblesses. C'est un réel travail d'humilité. Il ne s'agit pas de se concentrer uniquement sur les points forts qui peuvent s'avérer être des points de fierté. Ne doivent pas être évités les sujets ou réflexions qui remettent en cause l'organisation. Les points de faiblesse à aborder sont TOP : les **T**echniques, l'**O**rganisationnel, le **P**ersonnel.

Garder en tête que les faiblesses, lorsqu'elles ne sont pas visibles avec des conséquences quantifiables, peuvent être difficiles à détecter mais sont réelles et doivent être prises en compte.

Le RETEX doit être sérieusement réalisé sans quoi des perceptions et des certitudes erronées peuvent générer des actions inadaptées pouvant affaiblir l'organisation, en sus des conséquences de la crise passée.

### Synthèse de la démarche de retour d'expérience



# ANNEXES

Annexe 1. **Organiser sa veille**

Annexe 2. **Le manuel de crise**

Annexe 3. **Process com**

Annexe 4. **Matrice de gravité de l'évènement**

Annexe 5. **L'exercice de crise**

Annexe 6. **Plan de communication de crise**

Annexe 7. **Le RETEX**

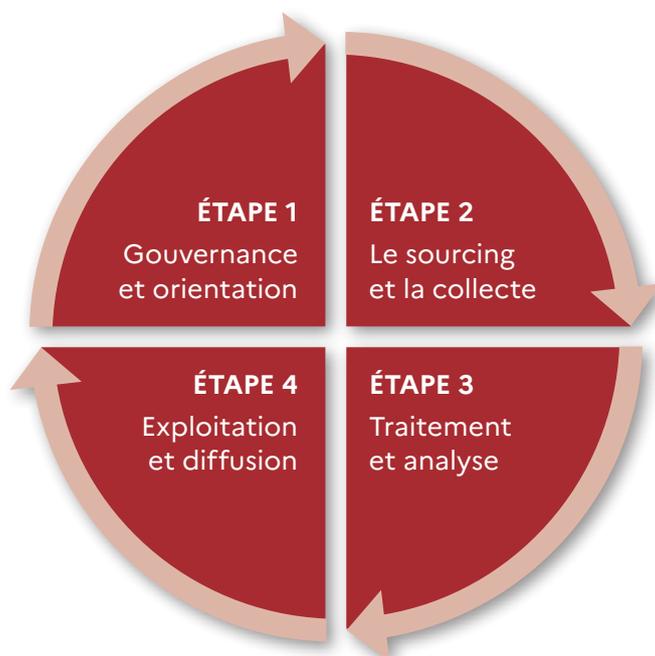
# Annexe 1. Organiser sa veille

---

## 4 étapes pour structurer sa veille informationnelle

La veille est un processus par lequel une organisation observe, recherche, traite, analyse, exploite et diffuse de l'information à des fins décisionnelles. Elle vise à améliorer sa connaissance d'un environnement pour réagir aux évènements, améliorer les processus de décision en réduisant l'incertitude. Il existe de nombreux types de veille :

- La veille stratégique.
- La veille sociétale.
- La veille sectorielle
- La veille commerciale.
- La veille concurrentielle.
- La veille fournisseurs.
- La veille juridique, réglementaire et normative.
- La veille image.
- La veille technologique.
- La veille environnementale.
- La veille économique et financière.
- .../...



# Annexe 1. Organiser sa veille

---

## Étape 1 : Organiser sa veille

La veille informationnelle revêt un caractère stratégique et en fait donc un sujet dont la direction doit s'emparer. La gouvernance de la veille vise à cadrer le sujet et à fixer les orientations. Aussi, il est nécessaire de définir :

- Les objectifs de l'exploitation de la veille.
- L'externalisation ou l'internalisation totale ou partielle.
- S'il s'agit d'une veille de risques et/ou d'opportunités.

## Étape 2 : Le *sourcing* et la collecte

Il s'agit d'identifier de la façon la plus complète qui soit les différentes sources d'information à exploiter ainsi que le ou les outils de veille. Cela passe par un cahier des charges défini par le besoin exprimé :

- Périmètre géographique.
- Durée d'archivage des données.
- Formation et support.
- La variété des outils et des sources (automatisés ou pas, réseaux sociaux, publications spécialisées, médias, ...).

## Étape 3 : Le traitement et l'analyse

Pour leur donner de la valeur, les informations brutes collectées doivent être organisées. Le traitement de ces informations doit permettre une analyse pertinente :

- Vérification de l'information (correspondance avec le besoin, fiabilité).
- Définition des critères d'analyse.
- Indexation des données.
- Classification des données.
- Classement, croisement et synthèse de l'information.

## Étape 4 : Exploitation et diffusion

Il s'agit ici de relier l'information utile aux objectifs de l'entité pour amorcer le questionnement et alimenter la réflexion stratégique des acteurs par une diffusion ciblée.

# Annexe 2. Le manuel de crise

---

## Suggestion de composition d'un manuel de crise

### INTRODUCTION

- L'avant-propos mobilisateur de la Direction.
- L'objectif du manuel de crise.
- L'historique des crises de l'organisme.
- Les généralités.
- La définition de la crise.
- Le rôle et la mission de la cellule de crise.
- La description du dispositif de crise de l'entreprise.

### LE PROCESSUS D'ALERTE ET DE MOBILISATION

- Description du processus.
- La remontée de l'information.
- Le compte-rendu du recueil des premières informations.

### LE PILOTAGE DE CRISE

- L'activation du dispositif de crise.
- Le mode de fonctionnement de la cellule.
- La carte des acteurs : avec les rôles et les suppléants.

### LES MEMBRES DE LA CELLULE DE CRISE

- L'astreinte.
- Les fonctions.
- Les fiches de tâches très succinctes.

### LES OUTILS

- La main courante.
- Le tableau de situation/synthèse/suivi.
- Le chronogramme.
- La hiérarchisation des risques.
- Les plans (PCA, PRA, urgences, ...).
- Les annuaires, organigrammes.
- Les plans et cartes topographiques.
- Les fiches réflexes et de procédures.
- La fiche d'appels ou de circulation de l'information.
- Les supports méthodologiques.
- Les indicateurs.
- Les éléments de langage et de communication.
- Le site intranet partagé.

### LA SALLE DE CRISE

- Détermination de la salle de crise.
- Une salle de back-up sur autre site.
- Les équipements.
- Lignes téléphoniques, téléphone satellite, réseau informatique (filaire / Wifi), accès internet, télévisions, enregistreurs numériques, dispositif de vidéo-projection, tableau numérique interactif, système de visioconférence, *paperboard*, horloge (gestion des fuseaux horaires).
- Les facilités de proximité : hébergement / repos, restauration.

### LA COMMUNICATION

- Les principes fondamentaux.
- La communication interne.
- La communication externe.
- La communication financière.
- Les réseaux sociaux.

### LA PLATEFORME TÉLÉPHONIQUE

- L'activation.
- La gestion de l'interface.
- Les fiches de prise d'appel : clients, collaborateurs, médias, autorités, secours.
- L'activation des numéros Vert, Azur...

### LA SORTIE DE CRISE

- La décision de fermeture.
- L'organisation de l'après crise.
- La carte des acteurs.

### LE RETOUR D'EXPERIENCE

- L'identification des participants.
- Le recours à un éventuel consultant.
- Le document de synthèse.
- La réunion de débriefing.

### LES DOCUMENTS UTILES

- La fiche de confidentialité.
- Les fiches produits.

### LA FORMATION

- Les sessions internes.
- Le(s) prestataire(s).
- La réalisation d'exercices / simulations pédagogiques.
- Sensibilisation.

## Annexe 3. Process com

---

### 6 types de personnalité

#### Le type **REBELLE**

##### Ce qui le met sous stress :

- La solitude prolongée.
- Les contraintes.
- Les règles, les procédures à respecter de manière trop stricte.
- La routine.
- Une trop grande directivité.
- Les personnes froides, indifférentes et sans humour.

##### Dans quelle situation il donne le meilleur de lui :

- Lorsqu'il exprime sa spontanéité et sa créativité.
- Lorsqu'il est plongé dans un brainstorming.
- Lorsqu'il peut exprimer librement son opinion sans se préoccuper du jugement d'autrui.

**Ce type de personnalité devrait être particulièrement performant au sein d'une cellule anticipation, d'une cellule logistique/technique.**

#### Le type **PROMOTEUR**

##### Ce qui le met sous stress :

- Les longs discours.
- Les réflexions à long terme.
- La compassion quand il échoue.
- La routine et les situations sans risque.
- L'absence de défis, d'enjeux compétitifs ;
- Les réunions longues et les travaux qui exigent trop de rigueur, de logique et de détails.

##### Dans quelle situation il donne le meilleur de lui :

- Lorsqu'il prend une décision d'action en se fiant à son intuition sans prendre le temps de réfléchir.
- Lorsqu'il saisit d'instinct les opportunités sans évaluer le bien-fondé ou non de cette décision.

**Ce type de personnalité devrait être particulièrement performant au sein d'une cellule d'urgence terrain.**

## Annexe 3. Process com

---

### Le type RÊVEUR

#### Ce qui le met sous stress :

- Le manque de direction, de précision, le flou.
- La trop grande proximité avec les autres ;
- L'impossibilité de se ménager des espaces et des temps de calme et de réflexion.
- Les personnes trop extraverties, le bruit.
- Les sollicitations à brûle-pourpoint en groupe.
- Un rythme trop rapide, les délais trop courts, les urgences.

#### Dans quelle situation il donne le meilleur de lui :

- Lorsqu'il prend du recul, de la hauteur pour mieux percevoir les situations dans leur globalité.
- Lorsqu'il développe son côté visionnaire en utilisant son imagination.

**Ce type de personnalité devrait être particulièrement performant au sein d'une cellule de pilotage de crise, de synthèse.**

### Le type EMPATHIQUE

#### Ce qui le met sous stress :

- Un climat tendu.
- Des personnes distantes.
- La nécessité d'opposer un refus.
- Un environnement froid et impersonnel.
- Un mode de relation insuffisamment chaleureux.
- Le manque d'attention.

#### Dans quelle situation il donne le meilleur de lui :

- Lorsqu'il perçoit son environnement à partir de ses émotions.
- Lorsqu'il fait preuve d'une authentique compassion, de chaleur humaine et lorsqu'il exprime sa sensibilité.
- Lorsqu'il perçoit le vécu émotionnel de son entourage.

**Ce type de personnalité devrait être particulièrement performant au sein d'une cellule de communication de crise, RH ou de soutien psy.**

## Annexe 3. Process com

---

### Le type TRAVAILLOMANE

#### Ce qui le met sous stress :

- L'insuffisance ou l'imprécision des informations.
- Le manque de rigueur, de logique ou de méthode.
- Le non-respect des horaires et des délais.
- La difficulté de gérer son planning comme il le souhaite.
- Les urgences, les imprévus, les contretemps, les pertes de temps.
- Le manque ou l'insuffisance de signes de reconnaissance pour la qualité de son travail, son niveau de performances et la qualité de ses objectifs.

#### Dans quelle situation il donne le meilleur de lui :

- Lorsqu'il utilise sa logique pour analyser, anticiper, organiser, mesurer, traiter objectivement les faits.
- Lorsqu'il fait de l'analyse logique d'une situation.
- Lorsqu'il recherche et traite factuellement l'information.

**Ce type de personnalité devrait être particulièrement performant au sein d'une cellule de pilotage de crise, en tant que rédacteur de plan d'actions, d'une cellule situation/synthèse.**

### Le type PERSÉVÉRANT

#### Ce qui le met sous stress :

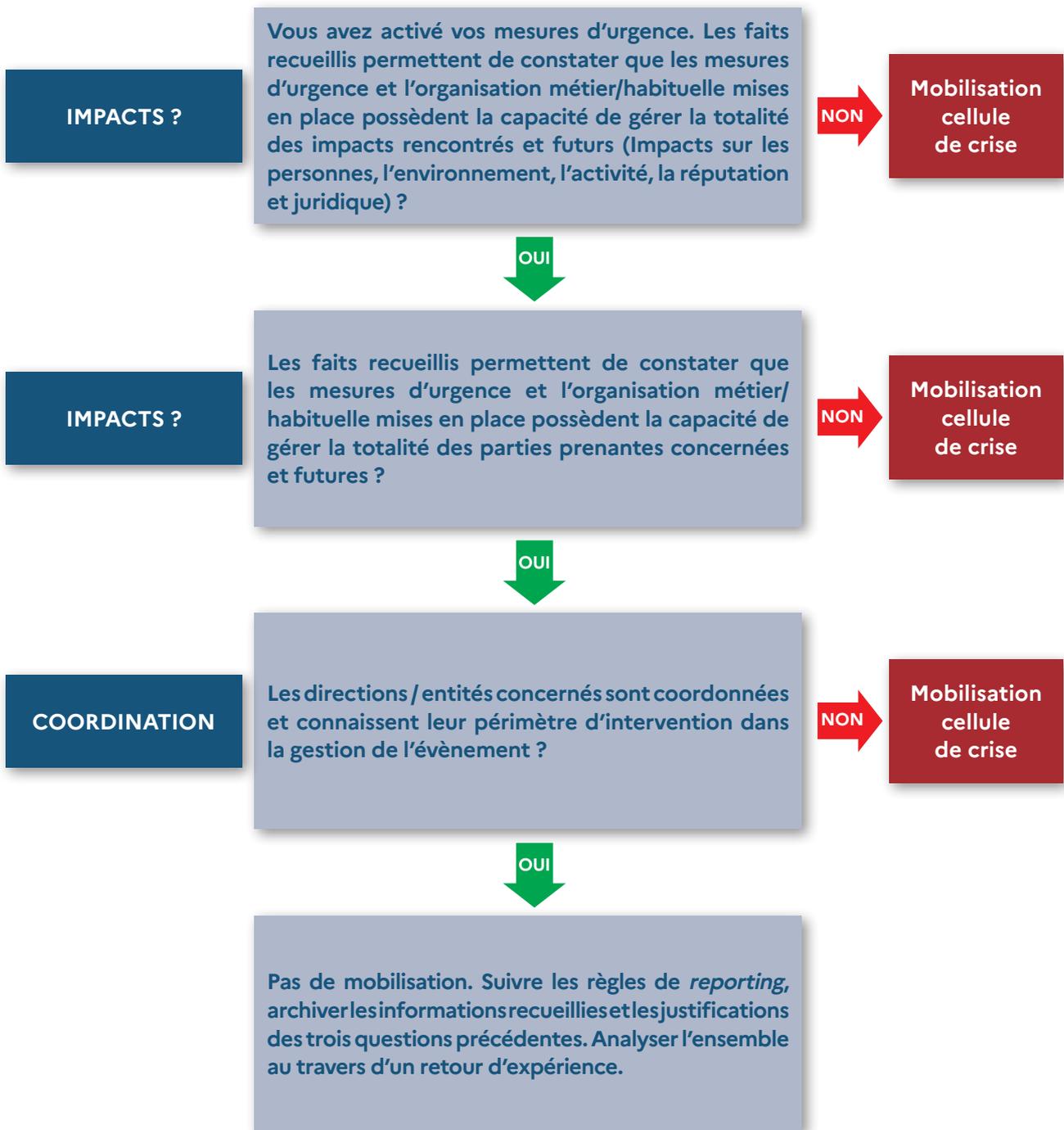
- La contradiction.
- Les manifestations d'émotion ou de sentiments.
- La non prise en compte de ses opinions.
- L'insouciance et l'impulsivité.
- La non reconnaissance de son implication et de sa contribution.
- La mise en doute de sa fiabilité, de ses engagements.
- Le manque de confiance.
- Le non-respect des règles.

#### Dans quelle situation il donne le meilleur de lui :

- Lorsqu'il fait preuve de dévouement, de conviction.
- Lorsqu'il s'assure que son comportement est en accord avec ses valeurs.
- Lorsqu'il s'accroche pour aller jusqu'au bout de ce qu'il a décidé quelques soient les difficultés rencontrées.

**Ce type de personnalité devrait être particulièrement performant au sein d'une cellule de synthèse, d'une cellule logistique/technique ou en tant que rédacteur de plan d'actions.**

## Annexe 4. Matrice de gravité de l'évènement

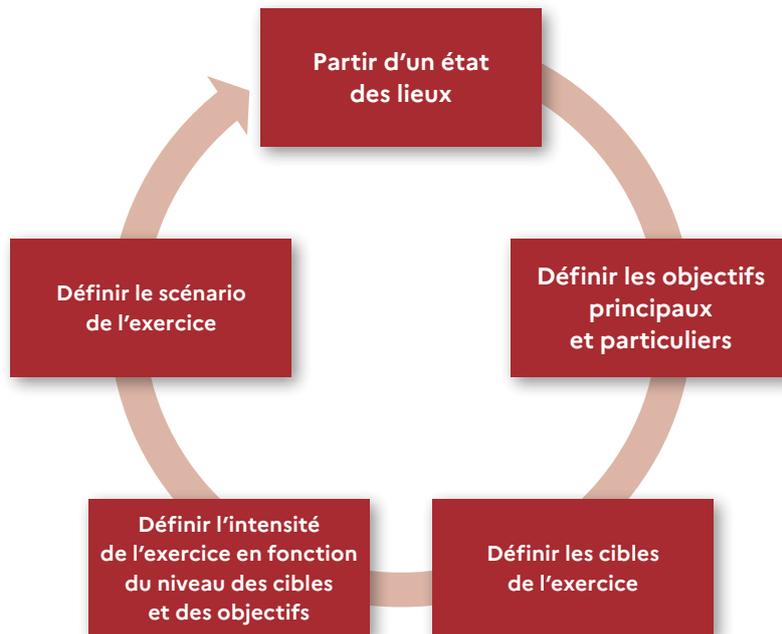


En cas de doutes, il est conseillé de déclencher la mobilisation de la cellule de crise afin d'analyser la situation et décider si une mobilisation complète est nécessaire (principe de « réponse sur-prudente »).

# Annexe 5. L'exercice de crise

---

## La préparation



## Le format de l'exercice

- Adapter le format de l'exercice au nombre de cellules impliquées.
- Formats : Formation + Exercice, Exercice, Table Top, Exercice Majeur, Exercice inopiné, Exercice de mobilisation.
- Privilégier un format pédagogique à un format « sur-stimulant ».
- Durée d'exercice raisonnable.
- Proscrire les exercices trop directifs (horaires des points de situation définis, etc.).

## Le format du dossier d'exercice

Utiliser un format simple.

- Adapter le format au nombre de cellules impliquées (fiches, tableau Excel...).
- Adapter le format aux animateurs.
- Reprendre les étapes de la méthodologie adoptée et décrite dans le manuel de crise.
- Travailler en premier lieu sur une chronologie simplifiée puis avec des fiches.
- Préparer les documents supplémentaires pour l'animation (fiches incidents, stimuli).
- Faire valider les éléments techniques par votre complice.
- Veiller à ce que la chronologie soit bien rythmée.

## Annexe 5. L'exercice de crise

- Veiller à organiser la préparation de l'exercice pour limiter la perte de temps et les retours arrière.
- Partir de la chronologie du terrain pour conserver un rythme crédible.
- Chaque input (incident) doit correspondre à un objectif.
- En début d'exercice, transmettre suffisamment d'informations à la cellule pour lui permettre de travailler.

### Le « warm-up » de l'équipe de gestion de crise

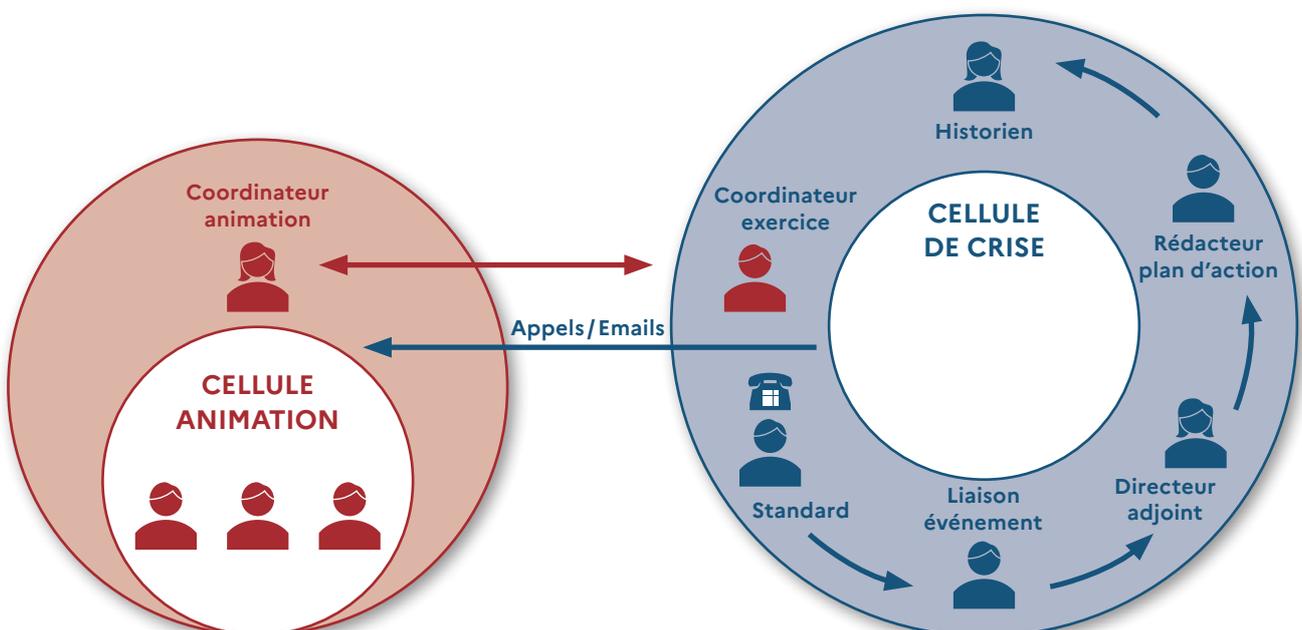
- Tour de table rapide : s'assurer que chacun connaît sa fonction.
- Rappeler les objectifs et les principaux critères d'évaluation, centrés sur le collectif et non pas sur l'individu uniquement.
- Préciser le cadre de la coordination et de l'observation.
- Donner éventuellement les premiers éléments de scénario.

### L'animation

- Dérouler le scénario progressivement au départ et établir cordialement la relation entre l'interlocuteur et la partie prenante simulée (pression plus importante par la suite).
- Laisser le temps à l'équipe de travailler.
- Toujours avoir un ou plusieurs coup d'avance sur la cellule de crise.
- S'adapter et s'approprier à improviser un nouveau rôle en fonction des besoins de l'équipe.

### La coordination

La coordination d'un exercice de crise consiste à organiser son animation et à s'assurer de son bon déroulement.



## Annexe 5. L'exercice de crise

---

L'enjeu d'une bonne coordination est de maîtriser les échanges :

- Au sein de la cellule d'animation.
- Au sein de la cellule de crise.
- Entre la cellule d'animation et la cellule de crise.

On parle aussi bien de coordination de l'exercice que de coordination de l'animation. Ce sont deux rôles distincts. Souvent, il n'y a qu'un coordinateur d'exercice.

Le coordinateur de l'animation est le régulateur de la cellule animation. Son rôle est :

- D'échanger en discontinu avec le coordinateur de l'exercice.
- De donner le rythme de l'animation de l'exercice.
- D'adapter les inputs envoyés à la cellule de crise.

Le coordinateur de l'exercice est toujours présent en cellule de crise. Son rôle est :

- D'observer le fonctionnement de la cellule de crise.
- De se coordonner avec le coordinateur de l'animation.
- De conseiller la cellule de crise s'il l'estime nécessaire.

### La pédagogie

- L'accompagnement au fil de l'eau ou en point pédagogique sur l'utilisation de la méthode et l'enregistrement de l'information.
- L'accompagnement ou la facilitation de la prise de décision en ayant à l'esprit le déroulement du scénario.
- Faciliter la répartition des tâches entre les fonctions, aider à la compréhension des attendus de chaque fonction.
- Permettre à l'équipe d'atteindre les objectifs explicites ou implicites qu'elle s'est fixée ;
- S'assurer de la fluidité de l'exercice.

### Le débriefing

- Réaliser un tour de table pour le débriefing à chaud, permettre à chacun de s'exprimer ;
- Noter et prendre en compte les remarques.
- Éclairer sur les points mal compris ou ambigus.
- Accentuer les points positifs et évoquer les axes d'amélioration.
- Terminer par les prochaines échéances (remise de rapport) et remercier.

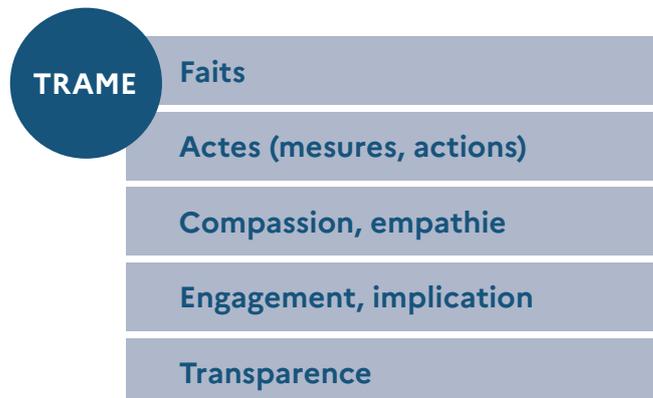
### Le rapport

- Proposer une analyse de type « SWOT » et un résumé.
- Détailler l'évaluation selon les 4 piliers (organisation, processus, méthodologie, outils et supports).

# Annexe 6. Plan de communication de crise

---

## Trame du message :



## Canaux de communication :

CANAUX INTERNES
• Intranet
• Astreinte téléphonique
• Emails
• Réunion, point de situation
• Tableau d'affichage
• ...

CANAUX EXTERNES
• Médias
• Conférence de presse
• Communiqué de presse
• Réseaux sociaux
• Site Web
• ...

## Annexe 6. Plan de communication de crise

PLAN DE COMMUNICATION DE CRISE (PCC)				
	Avant la crise	Crise : temps zéro	Crise : pilotage	Sortie de crise
Objectifs de la communication	Montrer la capacité à anticiper.	Montrer la mobilisation. Rassurer sur la capacité à surmonter la crise.	Montrer la capacité à surmonter la crise.	Montrer la capacité à se relever, à rester vigilant et à « tirer des leçons »
Positionnement quant à sa responsabilité (reconnaître, nier, déplacer)				
Axe du discours, message principal à faire passer				
Destinataire, public ciblé				
Prise en compte des attentes des parties prenantes : concernées, impliquées, à informer				
Canaux de communication				
Périodicité de la communication				
Responsables de communication Porte-parole				
Pression médiatique				

## Annexe 6. Plan de communication de crise

### Stratégies de communication

AVANT LA CRISE			
État de la situation			
Faits	Incertitudes	Ce qu'il faut taire	Évolutions potentielles
Dispositif		Consignes	
Actions menées	Actions qui vont être menées	À faire	À ne pas faire

CRISE : TEMPS ZÉRO			
État de la situation			
Faits	Incertitudes	Ce qu'il faut taire	Évolutions potentielles
Dispositif		Consignes	
Actions menées	Actions qui vont être menées	À faire	À ne pas faire

## Annexe 6. Plan de communication de crise

CRISE : PILOTAGE (EFFORT)			
État de la situation			
Faits	Incertitudes	Ce qu'il faut taire	Évolutions potentielles
Dispositif		Consignes	
Actions menées	Actions qui vont être menées	À faire	À ne pas faire

SORTIE DE CRISE			
État de la situation			
Faits	Incertitudes	Ce qu'il faut taire	Évolutions potentielles
Dispositif		Consignes	
Actions menées	Actions qui vont être menées	À faire	À ne pas faire

# Annexe 7. Le RETEX

---

## Rappel des évènements

Informations générales				
<u>Date</u> :	<u>Lieux</u> :	<u>Faits</u> :		
<u>Durée</u> :				
Typologie de l'évènement à l'origine de la crise				
<input type="checkbox"/> Sanitaire	<input type="checkbox"/> Technologique	<input type="checkbox"/> Naturel	<input type="checkbox"/> Ordre public	<input type="checkbox"/> Transport
<input type="checkbox"/> Terrorisme	<input type="checkbox"/> Sociétal	<input type="checkbox"/> Cyber	<input type="checkbox"/> Autre :	
<u>Description du scénario</u> :				

# Annexe 7. Le RETEX

## 1. Alerte et mobilisation

<b>Anticipation et veille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception du fait déclencheur ?</li> <li>• Dispositif de veille en place ?</li> <li>• Équipes organisées et sensibilisées à la réaction à la crise ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Caractérisation de la crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence et qualité de la première analyse ? Complétude de l'information ?</li> <li>• Utilisation d'outils d'aide à la caractérisation de la situation ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Processus d'alerte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand, comment et dans quels délais sont données les alertes et les remontées d'information ?</li> <li>• Les procédures d'alertes et conduites à tenir étaient-elles connues et ont-elles été respectées ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Transmission de l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence et complétude de l'information transmise ?</li> <li>• Traitement des informations contradictoires ?</li> <li>• Fluidité de la circulation de l'information ?</li> <li>• Fonctionnement des outils de transmission de l'information ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

## Annexe 7. Le RETEX

<b>Processus de mobilisation de la cellule de crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des critères de mobilisation de la cellule (matrice de gravité de l'évènement) ?</li> <li>• Définition des outils permettant la mobilisation des membres de la cellule de crise ?</li> <li>• Définition des modalités d'accès à la salle de crise et information les acteurs ?</li> <li>• Efficacité de la mobilisation ?</li> <li>• Délais ?</li> <li>• Respect des procédures ?</li> </ul>
<b>Satisfaisant</b>	<b>Propositions d'amélioration</b>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

### 2. Prise en compte des événements

<b>Briefing initial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Briefing selon une méthodologie définie ?</li> <li>• Rappel des règles de la cellule de crise et du rôle de chaque membre ?</li> <li>• Vérification des outils de la cellule de crise ?</li> <li>• Rappel des faits connus ?</li> <li>• Validation d'un premier plan d'actions ?</li> </ul>
<b>Satisfaisant</b>	<b>Propositions d'amélioration</b>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Gestion de l'urgence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression temporelle gérée ?</li> <li>• Méthodologie de travail ?</li> <li>• Définition du périmètre de la cellule de crise ?</li> <li>• Priorisation des événements ?</li> </ul>
<b>Satisfaisant</b>	<b>Propositions d'amélioration</b>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

## Annexe 7. Le RETEX

<b>Mobilisation des ressources nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des ressources mobilisables ?</li> <li>• Ressources nécessaires pour répondre aux différentes problématiques ?</li> <li>• Délais de mobilisation des ressources ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Organisation de la montée en puissance du dispositif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation du dispositif à la suite de l'analyse des évènements, de leur intensité et de leur gravité ?</li> <li>• Revue de l'adéquation des moyens et du dispositif intégrée dans la méthodologie de travail de la cellule ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Conception des solutions de résolution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et mise en œuvre rapide des solutions de résolution ?</li> <li>• Identification des différentes parties prenantes impliquées, concernées ou à informer et leurs attentes ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

## Annexe 7. Le RETEX

### 3. Fonctionnement de la cellule

<b>Procédures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des procédures décrivant une structure d'organisation de la cellule de crise et permettant de déployer un dispositif de réaction à la crise ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Répartition des rôles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition à l'avance des fonctions et rôles des membres de la cellule de crise ?</li> <li>Rappel des rôles lors du briefing initial ?</li> <li>Répartition complète des rôles ? (exemple : cellule de réception téléphonique, personnel de liaison avec le terrain, cellule anticipation, etc.)</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polyvalence et faculté d'adaptation des membres de la cellule de crise ?</li> <li>Formalisation d'une méthodologie de travail de la cellule de crise ?</li> <li>Méthodologie de travail connue et appliquée ?</li> <li>Contrôle du bon déroulement de la méthode et des procédures par l'adjoint du directeur de la cellule ?</li> <li>Circuit de l'information formalisé dans la méthodologie ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

## Annexe 7. Le RETEX

<b>Pilotage et coordination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence et complétude de l'information transmise ?</li> <li>• Traitement des informations contradictoires ?</li> <li>• Fluidité de la circulation de l'information ?</li> <li>• Fonctionnement des outils de transmission de l'information ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Partage de l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidité de transmission des informations ?</li> <li>• Circuit de l'information ?</li> <li>• Enregistrement des informations ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Cohésion et motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sérénité et motivation dans la cellule de crise ?</li> <li>• Explication de la portée des actions conduites dans la conduite globale du pilotage ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

## Annexe 7. Le RETEX

### 4. Prise de décisions

<b>Processus de prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle décisionnaire de la direction de la cellule de crise ?</li> <li>• Rapidité des prises de décision ?</li> <li>• Méthodologie de prise de décisions pour s'assurer de la maîtrise des faits, des impacts et de la prise en compte des parties prenantes et du suivi des actions ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓
<b>Diffusion des décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation d'un circuit de diffusion des décisions ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓
<b>Mise en œuvre des décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délai de mise en œuvre des décisions ?</li> <li>• Responsables de la mise en œuvre des décisions désignés ?</li> <li>• Principe de subsidiarité respecté ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓
<b>Contrôle de l'exécution et de l'application des décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle de l'efficacité des mesures assuré par l'adjoint de la cellule de crise par la mise à jour du plan d'actions ?</li> <li>• Lors des briefings de la cellule, point rapide sur les actions en cours et leur état d'avancement ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓

## Annexe 7. Le RETEX

### 5. Communication interne

<b>Stratégie de communication interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisation d'une stratégie de communication interne ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓
<b>Vecteurs de communication interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de tous les vecteurs disponibles et mis à la disposition de la cellule de crise ?</li> <li>Adaptation de l'utilisation des vecteurs à la situation et aux parties prenantes à informer ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓

### 6. Communication externe

<b>Stratégie de communication externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisation d'une stratégie de communication externe ?</li> <li>Etude et suivi des parties prenantes impliquées, concernées, à informer ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓
<b>Gestion des réseaux sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veille des réseaux sociaux et des médias ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓

## Annexe 7. Le RETEX

<b>Pression médiatique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression médiatique prise en compte dans la stratégie de communication ?</li> <li>• Propositions de réponse et identification des parties prenantes responsables ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓

### 7. Relation avec les parties prenantes

<b>Cartographie des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification avant la crise des parties prenantes internes et externes avec leurs coordonnées ?</li> <li>• Actualisation de cet annuaire dès le début de la crise en fonction de la typologie des parties prenantes : impactées par la crise, concernées dans sa gestion et à informer ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓
<b>Organisation des relations avec les différentes parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation et mise en œuvre d'une stratégie des relations et des échanges avec les parties prenantes ?</li> <li>• Attentes des parties prenantes ciblées ?</li> <li>• Adaptation des vecteurs de communication aux principales parties prenantes ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓

## Annexe 7. Le RETEX

### 8. Équipements de crise

<b>Locaux de crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salle de crise identifiée et répondant à l'attendu ?</li> <li>• Identification d'une salle de réunion et de briefing des autorités indépendante de la salle de crise ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Équipements à disposition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipements à disposition suffisants ?</li> <li>• Bonne utilisation des équipements ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Documentation de crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Main courante ? Document récapitulatif détaillé minute par minute de la conduite de la crise ?</li> <li>• Plusieurs outils de travail à cet effet : tableau de suivi des décisions et actions prises par la cellule de crise, tableau de mise à jour des faits recueillis, tableau de mise à jour des parties prenantes, tableau des impacts immédiats et futurs ?</li> <li>• Perte d'information ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

## Annexe 7. Le RETEX

<b>Logistique de soutien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisation du soutien logistique de la cellule de crise en différents niveaux de réponse en fonction de l'évolution de la crise ?</li> <li>Prise en compte du soutien technique et du soutien de l'homme dans sa globalité : nourriture, repos, hygiène, et ce, pour des durées variables ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓

### 9. Sortie de crise / Retour à la normale / Débriefing

La sortie de crise se fait principalement par l'atteinte ou la réponse aux objectifs fixés en début de crise. Néanmoins, chaque sortie de crise est différente et dépend de l'ampleur de la crise ainsi que de sa durée.

<b>Gestion de la sortie de crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de sortie de crise ?</li> <li>Actions conduites ?</li> <li>Processus de démobilisation ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓
<b>Organisation des dispositifs/mécanismes post-crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passage de relais aux services compétents pour le suivi post-crise (soutien psychologique, sous-directions compétentes, conséquences juridiques, remises en ordre techniques, etc.) ?</li> </ul>
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓

## Annexe 7. Le RETEX

---

Débriefing à chaud	• Organisation d'un temps d'échange « à chaud » avant de fermer la cellule de crise ?
<i>Satisfaisant</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
✓	✓
✓	✓
✓	✓

### 10. Synthèse

Satisfaisant
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓

Propositions d'amélioration
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓

# GLOSSAIRE

---

**ANALYSE DE RISQUE :** processus mis en œuvre pour comprendre la nature des risques et pour déterminer le niveau de risque. L'analyse de risque fournit la base de l'évaluation des risques et les décisions relatives au traitement des risques.

**BIAIS COGNITIFS :** raisonnement rapide qui amène à des décisions hâtives. Ces biais cognitifs, bête noire du pilotage de crise, correspondent à des heuristiques lorsqu'elles sont systématiques. Les heuristiques sont des raccourcis de la pensée que l'on emprunte lorsque les exigences d'une tâche cognitive sont trop élevées. Pour le psychologue allemand Gerd Gigerenzer, une heuristique est « une stratégie qui ignore une partie de l'information, dans le but de prendre des décisions plus rapidement, plus économiquement, et/ou de manière plus précise que par des méthodes complexes ». Donc, on peut concevoir une heuristique comme une stratégie qui permet de répondre de façon simple à une question complexe : si une réponse satisfaisante à une question complexe ne vient pas rapidement à l'esprit, nous remplacerons la question complexe par une question plus simple qui s'en rapproche. Si les heuristiques nous permettent bien souvent de trouver des réponses satisfaisantes très rapidement, elles peuvent aussi mener à des perceptions et des jugements incorrects.

**CELLULE DE CRISE :** espace et ensemble d'acteurs représentant la forteresse qui affronte la crise. Elle correspond au point central à partir duquel est organisé le pilotage de la crise, sont prises les décisions majeures, sont assurées l'anticipation et la mise en place des actions, et enfin, à partir duquel les informations sont centralisées. Jamais standardisée, elle doit s'adapter à la crise à laquelle elle doit faire face et à l'organisation propre de l'entité concernée.

**CELLULE DE VEILLE :** a pour objectif de recueillir, de traiter et de diffuser de l'information pertinente. Le point clé ici n'est pas de ne pas mobiliser toute l'énergie de votre entité dans une quête prédictive inexorablement vouée à l'échec ni de tenter d'analyser une quantité massive d'informations ou d'indicateurs qui seraient censés annoncer la survenance de crises ou catastrophes mais de mettre en œuvre une préparation exigeante, agile et itérative. Cette cellule aura bénéfice à cibler et suivre quelques éléments explicites pour se concentrer sur les informations déterminantes, identifier les signaux forts de déstabilisation de l'écosystème et de rapidement alerter les décideurs. On ne prévient pas une crise, on se prépare à affronter la crise.

**CINÉTIQUE DE LA CRISE :** une des caractéristiques de la crise, la cinétique correspond à sa dynamique. En effet, une crise est marquée par son mouvement, son évolution constante. Il est en revanche impossible de modéliser par anticipation cette cinétique, car les situations chaotiques ne respectent pas de schéma directeur préétabli et linéaire.

# GLOSSAIRE

---

**COMMUNICATION DE CRISE :** ensemble des dispositifs et moyens de communication déployés en situation de crise. Elle doit être anticipée et être solidement et stratégiquement réfléchi pour ne pas laisser le stress prendre le dessus.

**CONTEXTE EXTERNE :** Environnement externe dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs. Le contexte externe peut inclure :

- L'environnement culturel, social, politique, légal, réglementaire, financier, technologique, économique, naturel et concurrentiel, au niveau international, national, régional ou local.
- Les facteurs et tendances ayant un impact déterminant sur les objectifs de l'organisme.
- Les relations avec les parties prenantes externes, leurs perceptions.

**CONTEXTE INTERNE :** Environnement interne dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs. Le contexte interne peut inclure :

- La gouvernance, l'organisation, les rôles et les responsabilités.
- Les politiques, les objectifs et les stratégies mises en place pour atteindre ces derniers ;
- Les capacités, en termes de ressources et de connaissances.
- Les informations générales relatives à la volumétrie, le périmètre, la périphérie du site, les systèmes d'information, les flux d'information et les processus de prise de décision.
- Les relations avec les parties prenantes internes, ainsi que leurs perceptions et leurs valeurs.
- La culture de l'organisme.
- Les normes, lignes directrices et modèles adoptés par l'organisme.
- La forme et l'étendue des relations contractuelles.

**CRISE :** La crise est une situation globalement imprévisible où les faits recueillis permettent de constater que les processus et l'organisation habituelle mis en place ne permettent plus de d'absorber la totalité des impacts rencontrés et la multiplicité des parties prenantes concernées, impliquées ou à informer.

**CULTURE DE CRISE :** un des piliers de la préparation à la crise, la culture de crise est l'assimilation de l'ensemble des valeurs, connaissances, règles partagées et comportements à avoir pour aborder et surmonter une crise. Elle permet d'accepter la crise non plus comme une exception mais comme inhérente au monde d'aujourd'hui, d'intégrer les principes de la crise et de son pilotage, d'approprier la posture à avoir face à cette dernière et de penser la survie à la crise comme un des piliers de la pérennité d'une organisation. En clair, il s'agit de se familiariser avec la crise, ses principes et d'en faire un sujet de préoccupation majeur.

# GLOSSAIRE

---

**ÉVÈNEMENT DECLENCHEUR :** Évènement majeur ayant un impact tel qu'il provoque une situation de crise. L'alerte puis la mobilisation doivent survenir rapidement après l'apparition de cet évènement.

**GESTION DE CRISE ou PILOTAGE DE CRISE :** Ce terme de « gestion de crise », communément employé par tous les professionnels qui ont en charge de traiter cette matière, est selon toute vraisemblance un abus de langage qui a sans doute pour objectif de rassurer et d'injecter de la rationalité dans un univers qui en est pratiquement dépourvu. En effet le terme de gestion fait référence au contrôle et à la maîtrise. Mais peut-on gérer un ou plusieurs évènements que nous ne comprenons pas et que nous contrôlons encore moins ? Car, comme le rappelle Raphaël de Vittoris dans ses idées reçues sur la gestion de crise<sup>4</sup> « on ne gère pas plus une crise que le chaos, en revanche on peut se donner les chances d'y survivre ». L'autre expression de pilotage de crise, moins courante mais ayant plus de sens, trouve ainsi sa justification.

Selon le Mémento de Gestion de Crise, « La gestion de crise peut être définie comme l'ensemble des modes d'organisation, des moyens, des techniques et des procédures documentées mis en œuvre par une organisation en réponse à une crise et visant à lui fournir une capacité de réponse efficace, afin de maintenir des activités critiques et établir un nouvel équilibre socialement acceptable ».

**INCERTITUDE :** Absence ou manque de clarté sur l'évènement en cours, son évolution et sa dynamique. Première caractéristique d'une crise tant elle en génère. Un, ou plusieurs évènements déclencheurs, clairement identifiés, compris ou non, nous plongent dans l'incertitude quant à la dynamique et la gravité de la situation. Cette caractéristique permet notamment de distinguer la crise du risque, qui lui est identifié, anticipé, analysé, voire résiduel et accepté sous certaines conditions.

**LOI DE MURPHY :** élaborée par l'américain Edward A. Murphy Jr., ingénieur aérospatial, la loi Murphy affirme que « tout ce qui est susceptible d'aller mal ira mal ». Autrement dit, le plus improbable des évènements est toujours possible. Garder en tête cette loi de Murphy en matière de crise, pour toujours se préparer au pire.

**MANAGER DES RISQUES ET DES CRISES :** individus ou groupe d'individus en charge de diriger et piloter un organisme vis-à-vis des risques et des crises. Le manager ou l'équipe manager des risques peut être le même que celui des crises pour les petits organismes et si cela semble cohérent au regard de la personnalité et du profil des individus dont il est question.

---

4. Raphaël De Vittoris : « Surmonter les crises, idées reçues et vraies pistes pour les entreprises ». Éditions DUNOD - 2021.

# GLOSSAIRE

---

**MANUEL DE CRISE :** ensemble des documents opérationnels comportant les informations essentielles au fonctionnement de la cellule de crise pour permettre à ses membres de gagner du temps en réagissant vite tout en leur laissant la latitude de s'adapter à la situation. Il est donc à proscrire des listes de tâches d'actions ou de tâches prédéfinies trop sclérosantes. Il doit être généraliste, facile d'accès, doit permettre d'éviter de perdre les moyens et être conçu pour affronter tout type de crise.

**PARTIES PRENANTES :** tout acteur concerné, impliqué, impacté ou à informer lors de la crise. L'évènement déclencheur fait apparaître dans l'environnement de l'organisation une multitude d'acteurs ou parties prenantes.

**PÉRENNITÉ :** caractère de ce qui dure très longtemps. La pérennité des entreprises est une approche stratégique qui vise la continuité des activités sur le long terme. La pérennité dépend donc en partie de la capacité de l'entreprise à survivre à la crise tant la crise peut avoir des conséquences vitales pour l'entreprise.

**PLAN D' ACTIONS :** procédure documentée dans laquelle la cellule de crise décrit la façon dont elle prévoit d'agir face à la crise. Il doit être collectivement pensé au moment de la survenue d'une crise et de l'activation d'une cellule de crise. Il ne peut pas être écrit en amont d'une crise, car il doit être précis et répondre à la crise. Une crise n'étant pas linéaire et ne s'exprimant jamais de la même manière, les actions et réponses sont toujours propres à chaque crise.

**PLAN DE COMMUNICATION DE CRISE :** ensemble de lignes directrices décrivant les phases, moyens, processus et stratégies de communication. Il permet à une entreprise de garantir une communication saine et solide en situation de crise.

**POINT DE RUPTURE :** un point de rupture apparaît lorsque l'entité atteint sa limite de maîtrise de la situation avec son organisation, ses procédures, son processus habituel face à la dynamique et la gravité de la situation.

**POINT DE SITUATION :** intervention très courte (10 min maximum) pendant laquelle le directeur de crise ou son adjoint fait une mise à jour des éléments nouveaux (faits, actions, impacts, parties prenantes) indispensables à tous les membres de la cellule.

**RÉSILIENCE :** capacité de résistance face aux perturbations jusqu'à un retour à la stabilité.

# GLOSSAIRE

---

**RETOUR D'EXPERIENCE :** RETEX ou REX : démarche *a posteriori* d'analyse, de bilan, de mise en lumière des forces et des faiblesses de l'évènement et de sa gestion, en l'occurrence la crise et son pilotage. Il permet « d'apprendre de la crise » pour améliorer et enrichir le dispositif.





Suivez-nous sur les réseaux sociaux



**MINISTÈRE  
DES ARMÉES  
ET DES ANCIENS  
COMBATTANTS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction du renseignement  
et de la sécurité de la défense