



GESTION DE CRISE

GUIDE PRATIQUE

ÉDITEUR RESPONSABLE Stefan Maes, rue Ravenstein 4, 1000 Bruxelles
RESPONSABLE DES PUBLICATIONS Stefan Maes **RÉDACTION** Paul Robrechts
(administrateur délégué Robrechts & Thienpont) et Jeroen Wils
(Managing partner Bepublic) **RÉDACTION FINALE** Johan Van Praet
(journaliste, rédacteur corporate) **MISE EN PAGE** Landmarks
IMPRESSION Graphius

DÉPÔT LÉGAL D/0140/2015/2

Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands

Le contenu de cette brochure est disponible sur le site
www.feb.be (Publications > Publications gratuites)



AVANT-PROPOS

Dans le contexte actuel, la gestion de crise est une composante de plus en plus importante du management d'entreprise. Aucune organisation n'est à l'abri d'une crise dans la société moderne. Les crises peuvent frapper les entreprises sous diverses formes : attaques terroristes, accidents industriels, incendies, accidents du travail très graves, agression ou occupation, rappel d'un produit, catastrophe naturelle.

La gestion de crise, on le verra, est aussi étroitement liée aux relations publiques, car l'image et la fierté de l'entreprise sont inévitablement en jeu, de même que ses valeurs et parfois sa continuité.

Une crise peut aussi être une opportunité. C'en est même la traduction littérale en chinois : la notion de crise est constituée des idéogrammes signifiant 'menace' et 'chance' ou 'danger' et 'opportunité'. On considère qu'il existe une cohérence entre ces oppositions apparentes et qu'une crise n'est donc pas qu'une menace. L'expérience nous apprend que c'est effectivement le cas.

Pour plus d'info sur cette thématique, voir également les sites internet de Robrechts & Thienpont (www.riconsultancy.be/FR/publications) et de Bepublic (www.bepublic.be/fr).



“UNE CRISE NE PROFITE À PERSONNE, CONTRAIREMENT À UN BON PLAN”

Au début des années '90, un incendie dévastateur a réduit en cendres l'entreprise de la présidente de la FEB, Sioen Industries. En tant que CEO, que faites-vous dans une telle situation ? Vous battre et recommencer. Improviser n'est pas la solution, car les actions fortuites n'entraînent que rarement une réponse rapide et adéquate. Quelle que soit la crise à laquelle est confrontée votre entreprise - contamination de produits, alerte à la bombe, accès bloqué, accident, ... - au mieux vous aurez évalué les risques au préalable, au mieux vous pourrez faire face à la crise et assurer la continuité et la réputation de votre entreprise.

En d'autres termes, la gestion des risques doit faire partie intégrante des processus stratégiques généraux de l'entreprise, et ce à tous les niveaux de l'organisation. Elle aide la direction de l'entreprise à identifier les risques qui la menacent et à s'attaquer à leurs racines lorsqu'ils surviennent. Grâce à une bonne gestion des risques, vous évitez que des menaces potentielles sapent la réalisation des objectifs de votre entreprise ou organisation, tant à court qu'à long terme. L'adage 'mieux vaut prévenir que guérir' peut sembler banal, mais la réalité - lisez à ce sujet les cas exposés dans la brochure - montre qu'une bonne préparation permet souvent de sauver l'entreprise. La gestion des risques est un élément essentiel de la maîtrise de l'organisation et fait partie de la responsabilité de la direction de l'entreprise et du management quotidien. Les managers sont par définition des gestionnaires de risques.

Cette publication a pour objet de vous familiariser avec certaines notions de la gestion de risque et d’amorcer une prise de conscience des risques dans votre entreprise. Elle se penche ensuite sur le management de crise proprement dit. Comment réagirez-vous (ou réagira votre entreprise) en cas de crise pour limiter les dégâts ? Elle examine aussi plus en détail le Plan de continuité de l’activité (BCP), dont le but est de rétablir au plus vite la situation initiale après un incident afin que l’entreprise puisse continuer ou recommencer à fonctionner.

Enfin, elle énumère dix facteurs de réussite qui sont essentiels pour maîtriser une crise. Nous vous proposons également une ‘boîte à outils’ contenant certains principes ou modèles d’action pouvant servir de fil conducteur à une gestion de crise efficace et effective.

Nous espérons cependant que vous n’en aurez jamais besoin.



Christine Darville
Responsable de la
Commission Sécurité
des entreprises
de la FEB



Paul Robrechts
Administrateur
délégué Robrechts
& Thienpont



Pieter Timmermans
Administrateur
délégué de la FEB



Jeroen Wils
Managing partner
Bepublic

GUIDE PRATIQUE POUR UNE GESTION DE CRISE EFFICACE

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	3
“UNE CRISE NE PROFITE À PERSONNE, CONTRAIREMENT À UN BON PLAN”	4
01 ▶ Prêt à affronter une crise ?	8
1. La préparation à la crise	9
2. Le management de crise : quoi et pourquoi ?	10
CASE Food security	
Crise dans le secteur alimentaire	14
3. Conclusion	17
02 ▶ Contexte et notions	18
1. Définition du risque	19
2. Gestion des risques	19
3. Management de crise	22
4. Plan de continuité de l'activité	23
03 ▶ Crise ? Crise !	24
1. Caractéristiques	25
2. Causes de la multiplication des crises	27
04 ▶ Les six phases d'une maîtrise réussie de la crise	28
PHASE 1 : Préparation	29
PHASE THÉORIQUE	29
1. Profil de risque	29
2. Stratégie et procédures	31
3. Élaboration des procédures	34
4. Rôle des assureurs	34
PHASE PRATIQUE	35
1. Qu'est-ce qui détermine le succès d'un BCP?	35
2. Mise à jour, formation et exercices pratiques	36
PHASE 2 : Détection, vérification et compte rendu	36
PHASE 3 : Mise en sécurité des valeurs, lutte contre l'incident et protection des activités	38
1. Limitation des dommages : 1 ^{ère} priorité	38
2. Leadership fort	38
3. Première réaction = le résultat de la culture d'entreprise	38

PHASE 4 : Évaluation de la situation	39
PHASE 5 : Rétablissement des activités	39
PHASE 6 : Évaluation de la crise	39
05 ► Communication pendant la crise	40
1. Qu'est-ce que la communication de crise ?	41
2. Pourquoi la communication de crise est-elle importante ?	41
3. Développer une stratégie de communication	41
PHASE 1 : Avant la crise	42
PHASE 2 : Pendant la crise	42
PHASE 3 : Après la crise	42
CASE Carrefour	
Carrefour : son plan de crise proactif sauve l'approvisionnement	44
4. Comment communiquer de manière crédible ?	48
CASE Bostoën	
Bostoën met un incendie à profit	50
5. Les médias sont un partenaire important	53
6. Médias sociaux et communication de crise	57
06 ► Dix facteurs critiques de succès	58
1. Préparez-vous	58
2. Les pires scénarios comme hypothèse	58
3. Identifiez la crise au plus vite	58
4. Organisez-vous avec votre meilleure équipe	58
CASE Centre de crise	
Anticiper pour mieux gérer	60
5. Calme résolu	62
6. Distinguez la gestion de crise du 'business as usual'	62
7. Une communication crédible	62
8. Tirez les leçons de vos erreurs et de vos expériences	63
9. Montrez de l'empathie pour ceux qui ont subi un préjudice	63
10. Testez et rectifiez	63
07 ► Boîte à outils	64
1. Plan de crise	65
2. Analyse de la situation de crise	69
3. Communication de crise	69
4. Les membres de l'équipe de management de crise	70
5. Centre de crise	71
LIENS UTILES, SITES INTERNET	72
SOURCES	72

A 3D maze rendered in blue and black. A red arrow points from the top left into the maze. A black ball is positioned at the bottom left entrance of the maze. The number '01' is centered in the maze.

01

Prêt à affronter
une crise ?

À la lecture de cette publication, vous vous demandez peut-être si votre entreprise a besoin d'une gestion de crise élaborée dans les moindres détails. Vous pensez peut-être aussi que vous êtes déjà suffisamment préparé pour faire face aux situations de crise. Les questions suivantes peuvent vous aider à clarifier vos interrogations.

1. Pouvez-vous citer spontanément quelques caractéristiques d'une crise dont vous avez tenu compte pour élaborer le plan de gestion de crise de votre entreprise ?
2. Avez-vous analysé avec votre équipe de management la 'criticité' des processus en relation avec les risques que votre entreprise court ?
3. Disposez-vous d'une liste de contrôle générique pour vous guider dans la gestion d'une crise ?
4. Pouvez-vous citer cinq principes de base qui définissent votre stratégie en matière de communication de crise ?
5. Impliquez-vous au moins une fois par an l'équipe de management dans l'évaluation, le testing et l'amélioration du plan de crise ?

Si vous avez répondu par l'affirmative à chacune de ces questions, votre organisation est déjà bien préparée à un éventuel incident grave. Le contenu de cette publication vous sera donc familier, mais peut-être y trouverez-vous encore l'un ou l'autre conseil précieux pour mieux vous armer contre les crises.

En revanche, si vous avez répondu par la négative à une ou plusieurs questions, nous vous invitons à nous suivre... Cette brochure peut aider votre organisation à élaborer ou à renforcer sa réaction aux crises.

À cet égard, la préparation à la crise est l'aboutissement souhaité de la préparation organisationnelle, du management de crise, du Plan de continuité de l'activité (Business Continuity Plan - BCP) et d'autres activités et processus organisationnels.¹

1 LA PRÉPARATION À LA CRISE

La préparation à la crise est la capacité d'une organisation d'apporter une réponse effective et de réparer les conséquences d'événements tant externes (comme les attaques terroristes ou catastrophes naturelles) qu'internes (comme des accidents industriels graves ou un incendie).

La préparation à la crise comporte six composantes fixes liées à :

- 1) une capacité de réaction rapide en cas de crise ;
- 2) une connaissance suffisante des scénarios de gestion de crise ;
- 3) l'accès du management à ce répertoire de gestion de crise ;
- 4) la précision de la planification stratégique de crise dans l'entreprise ;
- 5) une bonne communication interne et externe (les médias !) ;

¹ Paul C. Light, "Predicting Organizational Crisis Readiness: Perspectives and Practices toward a Pathway to Preparedness", New York University, p. 18

6) la perception de la probabilité que l'organisation soit touchée par une crise.²

2 LE MANAGEMENT DE CRISE : QUOI ET POURQUOI ?

Cette publication a pour objet de vous familiariser avec certaines notions de la **gestion de risque** et d'amorcer une prise de conscience des risques dans votre entreprise. Nous nous pencherons ensuite sur le **management de crise**, la réaction pendant la crise en vue de limiter les dommages. Enfin, nous aborderons aussi le **Plan de continuité de l'activité (BCP)** dont le but est de rétablir au plus vite la situation initiale après un incident afin que l'entreprise puisse continuer ou recommencer à fonctionner.

Imaginez les situations suivantes :

- ▶ Votre produit a été trafiqué. Comment évitez-vous que les stocks contaminés n'arrivent aux consommateurs ?
- ▶ Il y a une alerte à la bombe. Les services de secours ont établi un cordon de sécurité autour de votre entreprise de sorte que votre personnel ne peut arriver au bureau. Que faites-vous ?
- ▶ Un incendie chez un de vos fournisseurs empêche (temporairement) la livraison d'une matière première ou d'un produit de base important. Que pouvez-vous faire pour maintenir votre propre production ?
- ▶ Une fuite dans un tonneau a sérieusement contaminé votre entrepôt, entraînant la

perte de produits finis. Que ferez-vous pour ne pas perdre vos clients ?

Dans tous ces cas, il est essentiel pour votre entreprise de pouvoir réagir de manière adéquate à la situation pour pouvoir éviter des dommages graves. Le dommage peut affecter la réputation de votre entreprise, votre viabilité commerciale, votre personnel, votre infrastructure et toutes les parties concernées.

2.1. Utilité et justification de la gestion des risques et du management de crise

Prévoir l'impensable, se préparer à des risques futurs dont on n'a aucune idée, *thinking the unthinkable* : on peut s'interroger sur l'utilité d'un exercice aussi poussé. Il s'agit en effet de scénarios dont les contours sont très vagues et dont la probabilité est souvent considérée comme nulle³. Les événements du passé nous enseignent toutefois qu'il est judicieux de penser l'avenir. Songeons aux attentats du 9/11, qui ont eu des retombées mondiales et que personne n'avait prévus. La qualité des plans d'urgence a permis de sauver de nombreuses vies.

2.2. Réduire la probabilité que survienne un événement

Il va de soi qu'à mesure que l'on identifie les menaces et risques qui pèsent sur une entreprise, ce processus a déjà un certain effet préventif, du moins en ce qui concerne les risques internes. En effet, la prise de conscience des risques en permet aussi la gestion consciente. La réflexion sur les menaces potentiel-

² Anne H. Reilly, "Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard," *Columbia Journal of World Business* 22 (1987): 81

³ La pensée tournée vers l'avenir retient pourtant de plus en plus l'attention scientifique. Nous vous renvoyons notamment à "Toekomstmakers: de kunst van vooruitdenken", LannooCampus, 2010, de Bruno Tindemans, doyen de la Flanders Business School

les est évidemment l'occasion d'introduire une certaine attitude de sécurité et plus encore une culture de sécurité. La personne consciente de son rôle et de sa contribution dans la prévention et la gestion des risques appliquera les consignes de sécurité de manière plus consciencieuse, hésitera moins à signaler des risques ou incidents et prendra plus vite ses responsabilités en cas de nécessité. On touche ici à la culture générale de l'entreprise : des valeurs comme l'ouverture d'esprit, la transparence, la communication et la confiance mutuelle favorisent la détection rapide des points faibles et évitent que l'on étouffe de petits incidents ou des erreurs humaines qui peuvent ensuite aboutir à une crise aux proportions gigantesques.

2.3. Infrastructure critique

Il va aussi de soi qu'une crise aura un impact plus important dans certains secteurs ou installations que dans d'autres. Certaines entreprises ont une telle importance stratégique que leur défaillance peut paralyser l'ensemble de la société. Parmi les secteurs stratégiques, citons l'approvisionnement énergétique (centrales nucléaires, raffineries de pétrole), les télécommunications (téléphonie, internet, stockage de données) ou les transports (ports maritimes, aéroports). Cette 'infrastructure critique' a indéniablement l'obligation et la responsabilité sociétale de prévoir les menaces, de détecter les problèmes le plus tôt possible, d'aborder le mieux possible une éventuelle crise et rétablir au plus vite le service.

2.4. Dispositions légales

Dans de nombreuses situations, œuvrer à la gestion des risques, au management de crise et au BCP n'est pas une question de priorités ou de choix politiques. C'est tout simplement une obligation légale qu'il faut respecter.

Il existe trois textes réglementaires qui contiennent des dispositions importantes concernant l'analyse des risques et l'adoption de mesures de prévention :

- ▶ la 'Loi sur le bien-être' : la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ;
- ▶ l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique de bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ;
- ▶ l'accord de coopération du 21 juin 1999 entre l'État fédéral et les régions concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses.

Le cadre général de la Loi sur le bien-être et de l'arrêté d'exécution correspondant comprend des dispositions qui obligent les entreprises à gérer les risques et à se préparer à une crise potentielle.

L'objet de cette loi est évidemment bien plus vaste que la prévention des accidents graves. Le bien-être est défini comme un ensemble de facteurs : la sécurité du travail est l'un d'eux. Au sein de la problématique de la sécurité du travail, la prévention des accidents graves – et de leurs conséquences humaines – est un domaine partiel. On ne peut certainement pas en conclure que les principes de la Loi sur le bien-être ne s'appliquent que partiellement ou dans une version affaiblie à la prévention des accidents graves. La Loi sur le bien-être fixe des exigences élevées concernant les mesures à prendre en matière de bien-être. La sécurité du travail est la première priorité lors de l'adoption de ces mesures. Dans le domaine de la sécurité du travail, la priorité est proportionnelle à la gravité des accidents possibles. Il est donc manifeste que la prévention des accidents graves ayant des conséquences humaines occupe une place très prioritaire dans la problématique du bien-être.

L'accord de coopération du 21 juin 1999 assure la mise en œuvre en droit belge de la directive Seveso-II. Cette directive européenne sur les risques d'accidents industriels fixe des consignes de sécurité et s'intéresse entre autres aux mesures de prévention, aux inspections d'entreprises et à l'aménagement du territoire autour des sites d'entreprises à haut risque.

L'objectif est un niveau de protection élevé : on vise en premier lieu la prévention des accidents graves et, en deuxième lieu, la limitation des conséquences de ces accidents pour l'homme et l'environnement.

Il importe également dans ce contexte de signaler que l'exploitant doit prendre toutes les mesures nécessaires pour éviter des accidents graves et pour en limiter les conséquences pour l'homme et l'environnement. Il va de soi que l'identification et l'analyse des dangers et risques sont une condition essentielle pour pouvoir maîtriser efficacement les risques d'accidents graves. L'exploitant doit en effet pouvoir prouver à tout moment aux services d'inspection compétents qu'il a pris toutes les mesures nécessaires prescrites par cet accord de coopération.

2.5. Responsabilité

Les managers qui ne sont pas préparés à gérer une crise ou une catastrophe dans leur organisation peuvent en outre être confrontés à des complications juridiques. Ils peuvent être tenus responsables de leur négligence, par analogie avec d'autres responsabilités comme celle relative à l'insécurité de l'environnement de travail.⁴

2.6. Considérations financières

Une crise peut affecter gravement la réputation de l'entreprise et donc entraîner de lour-

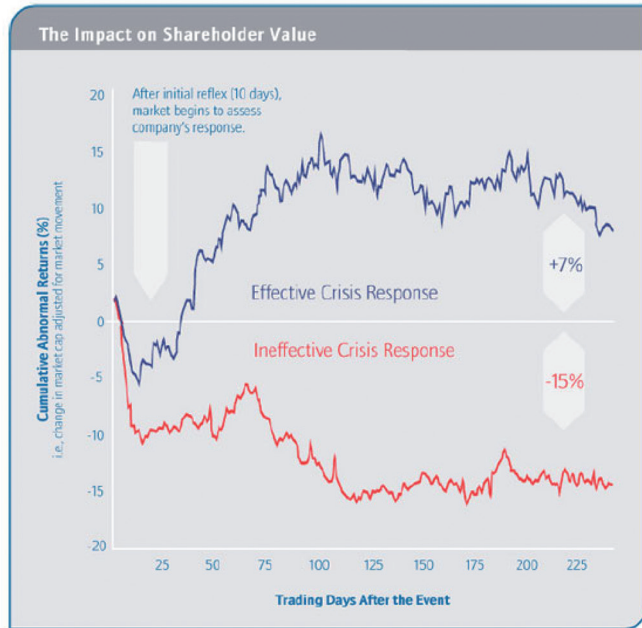
des pertes financières. Rappelons les récents exemples du secteur bancaire : la valeur des actions de certaines banques s'est écroulée en très peu de temps.

Une étude internationale de l'université d'Oxford auprès d'entreprises de divers secteurs a démontré que, dans tous les cas, une crise a immédiatement un impact négatif sur la valeur de l'action. Les entreprises touchées ont enregistré une perte moyenne de 8%. Un deuxième constat important est que les marchés évaluent réellement la valeur de l'action après 10 à 15 jours en fonction de la réaction de l'entreprise à la crise.

Vous pouvez vous demander si les marchés accordent encore aux entreprises un répit de 10 à 15 jours (la durée moyenne de la crise) ? Il est probable que ce délai est actuellement plus court, ce qui ne fait que renforcer la nécessité de plans de crise bien préparés et régulièrement testés.

Un arrêt complet ou partiel des processus de l'entreprise peut avoir des effets négatifs importants tant pour la situation financière que pour la position de l'entreprise sur le marché. Les clients n'attendront pas et chercheront des solutions de remplacement. La dépendance mutuelle des entreprises dans la chaîne d'approvisionnement fait que la défaillance d'un fournisseur menace aussi la continuité du client. Il est possible que celui-ci soit à son tour empêché de servir ses propres clients. Dans le contexte d'un marché mondial, il en résulte une véritable compétition 'survival of the fittest'. Celui qui ne peut reprendre rapidement ses activités peut être anéanti par les conséquences d'une crise.

⁴ Ibidem, 12



Source : 'Protecting Value in the Face of Mass Fatality Events', www.oxfordmetrica.com

Les dommages causés aux processus de production ou d'exécution génèrent des soucis supplémentaires et ont souvent des conséquences financières considérables. L'entreprise peut subir des retards entraînant d'importants frais complémentaires. Des frais imprévus peuvent avoir une influence énorme sur les liquidités. Songeons à des situations où des heures supplémentaires doivent être prestées, aux coûts de management, de réparation, aux amendes, aux primes d'assurance croissantes ou aux frais d'avocats.

Les entreprises confrontées pendant une longue période aux conséquences d'un dommage important risquent finalement la faillite. Il est donc primordial de prendre les mesures préventives appropriées pour minimaliser les

dommages ou leur impact et le délai nécessaire pour régler les problèmes.

2.7. Impact des médias et préjudice d'image

La force des médias et l'accélération des échanges d'information ne cessent de croître. Négliger en temps de crise votre relation avec les médias, livrer des informations incomplètes ou inexactes ou refuser obstinément de communiquer peut vous mener dans l'œil du cyclone. Les journalistes recherchent alors eux-mêmes des informations (qui ne sont pas nécessairement les plus précises) et l'entreprise perd tout contrôle de la communication avec le public. Une attitude ouverte, transparente et correcte à l'égard des médias (SUITE P. 17)

CRISE DANS LE SECTEUR ALIMENTAIRE

Une réaction réfléchie et rapide

La communication sur les crises est très délicate. L'ASBL Food Security, qui apporte un soutien préventif et curatif aux entreprises pour la gestion des risques, a toutefois accepté d'en parler. À l'aide de trois cas anonymes véridiques, nous distillons quelques bonnes pratiques.

AMMONIAC DANS UNE BOUTEILLE DE SODA

La crise

À l'école, un jeune homme tombe dans le coma après avoir bu de l'ammoniac pur provenant d'une bouteille PET de marque x. L'alerte est immédiatement donnée. Alors que les secours médicaux sont sur place, l'enquête de police débute. Avant même que l'entreprise x soit informée, la presse s'en mêle. Finalement, il s'avère qu'il s'agit d'une tentative de suicide.

Bonne/mauvaise réaction

L'entreprise x n'étant pas encore informée, elle pouvait difficilement réagir aux spéculations en ligne. Les clients commençaient à s'inquiéter et demandaient s'il ne fallait pas retirer cette marque de la vente. L'entreprise x a éprouvé des difficultés pour faire face



© IPV-IFP - Lies Willeaert

EQUIPE FOOD SECURITY: JULIE STRYPSTEIN, DIRK CEULEMANS ET XAVIER VAN DYCKE

à la vague imprévue de demandes d'informations, ce qui renforçait l'idée qu'elle ne contrôlait pas la crise. Avec l'aide de Food Security, elle a rapidement eu accès à un point de contact officiel et pragmatique. Et une heure après la fuite dans les médias, elle savait officieusement que son produit n'était pas en cause, de sorte qu'elle pouvait alors formuler une réponse adéquate.

Leçons à en tirer

▶ Rassembler rapidement des informations

correctes et vérifiables est essentiel, afin que l'équipe de management de crise puisse prendre les bonnes initiatives et décisions et bien communiquer.

- Il est important de constituer une équipe virtuelle de collaborateurs dotée des outils de communication nécessaires pour pouvoir faire face de manière cohérente à un flot de questions.

MÉTAL DANS DES BISCUITS

La crise

Dans l'usine y, un opérateur remarque par hasard que plusieurs biscuits collent ensemble sur la chaîne d'emballage. Un contrôle révèle que des particules de métal extrêmement fines et pointues les maintiennent ensemble. Une vérification des matières premières montre qu'il subsiste encore des morceaux de métal dans la chaîne de production. Une grande quantité de biscuits suspects a déjà été envoyée aux quatre coins du monde. Le jour même, on découvre l'origine du problème : une passoire cassée chez un fournisseur de matières premières. Mais ce dernier est incapable de définir la période suspecte et donc le nombre de livraisons à problèmes.

Bonne/mauvaise réaction

En raison de la grande quantité de métal 'disparu' et du risque pour le consommateur de petites blessures au niveau de la bouche et de la gorge, l'usine a décidé de rappeler le produit. Une communication transparente a d'emblée eu lieu. Grâce à cette réaction rapide, l'expédition de certains lots pour des

destinations lointaines a pu être arrêtée. La stratégie et le contenu de la communication ont été harmonisés dans les différents pays et les autorités et clients locaux ont tous été informés simultanément et de manière cohérente.

“Rassembler rapidement des informations correctes et vérifiables est essentiel”

DIRK CEULEMANS, FOOD SECURITY

Leçons à en tirer

- Le rappel de produits est une démarche que les entreprises (et les autorités) préfèrent éviter. Mais s'il est nécessaire, il doit être rapide, précis et transparent. Cela permet de limiter au maximum l'impact négatif sur la confiance et la relation avec les clients.
- Il est essentiel de montrer que la société entreprend de manière responsable. Aujourd'hui, le biscuit en question a toujours beaucoup de succès.

ESCROQUERIE PAR 'INFECTION' DÉLIBÉRÉE

La crise

Le fabricant de boissons z est informé par un consommateur que son partenaire a dû être hospitalisé d'urgence à la suite de brûlures internes graves après avoir bu un berlingot. À première vue, il semble que ce soit le cas. Le produit a été acheté en Belgique et fabriqué à l'étranger et le con-

▶ CASE FOOD SECURITY

sommateur en a même encore quelques berlingots. En théorie, il est possible que du détergent utilisé pour désinfecter les canalisations aboutisse dans la chaîne de



© IPV-IFP Lies Willaert

production et, dans ce cas, il faut rappeler le produit. Mais, dans le cas présent, il y a un doute parce qu'un petit trou a été percé dans le berlingot. Le consommateur se déclare victime d'une action de tiers contre le fabricant z. Une enquête de police confirme la présomption d'escroquerie.

Bonne/mauvaise réaction

À l'issue du premier entretien avec les victimes, le fabricant z a décidé d'impliquer la police. Il était important de savoir que ni l'entreprise ni aucun des points de vente n'avaient reçu de menaces. De plus, la victime insistait pour régler l'affaire à l'amiable sous la forme d'une compensation financière. Il a néanmoins fallu un certain temps avant que la direction étrangère donne son feu vert pour déposer plainte. Mais dès que la police a été informée, la collaboration était très bonne, de même qu'avec le magistrat. Cette crise n'a jamais été invoquée dans les médias, ce qui a permis d'éviter que l'image de

l'entreprise soit injustement ternie.

Leçons à en tirer

- ▶ Les personnes qui manquent d'argent sont prêtes à mettre leur vie en danger. En tant qu'entreprise, il faut se préparer au pire, afin de ne pas perdre du temps inutilement.
- ▶ Il est important de définir au préalable les compétences ou mandats donnés aux filiales pour intervenir en cas de crise.

FOOD SECURITY

Food Security est une ASBL indépendante qui apporte un soutien préventif et curatif aux entreprises sur le plan du management de crise. Elle a une longue expérience du management d'incidents chez ses membres, à savoir les entreprises de l'industrie alimentaire. Concernant la partie préventive, Food Security assiste l'entreprise lors de l'élaboration d'une Organisation de Management de Crise (OMC), la constitution d'une Equipe de Management de Crise (EMC) et d'un Plan de Management de Crise (PMC). Diverses formations trouvent également leur place dans ce premier volet. Pour le second domaine, Food Security aide l'entreprise lors d'incidents (de nature criminelle ou non) par ses avis et son suivi, et ce de manière permanente (24/7).

www.foodsecurity.com

Dirk Ceulemans

+32 (0)2 735 46 92

foodsecurity@foodsecurity.com

et du public est souvent la meilleure tactique dans ces circonstances.

Lorsque la crise est rapidement sous contrôle, l'organisation peut facilement expliquer son approche en exposant les démarches entreprises pour contrôler la situation. En revanche, si la crise dure, l'approche de l'entreprise est soumise au feu des critiques. Ainsi, une crise environnementale nécessite souvent une approche très large. Il faut parfois des mois pour réparer le préjudice physique causé par la crise et ses effets peuvent persister bien plus longtemps. Dans cette situation, il est important que l'entreprise communique au public des mises à jour constantes de son approche. Si l'entreprise n'est pas suffisamment proactive, les médias demanderont à d'autres experts d'expliquer au public ce qu'elle devrait faire...⁵

Le préjudice que peut causer une crise à l'image de l'entreprise n'est pas à sous-estimer. Lorsque la méfiance du public amène les clients à dénigrer l'entreprise, la fin de celle-ci est presque inévitable.

3 CONCLUSION

Les arguments précités démontrent qu'une entreprise ne peut se permettre de négliger ses risques et menaces potentiels. Les évolutions qui ont suivi la crise économique ont attiré l'attention des investisseurs et des responsables politiques du monde entier sur la manière dont direction et management gèrent les risques de l'entreprise. Autrefois, certaines entreprises se sont assigné comme seul objectif de générer du bénéfice. Toute-

fois, sans procédures adéquates de gestion des risques, beaucoup d'entre elles n'ont pas réussi à créer de la valeur vraiment durable⁶.



⁵ Bill Ide en Terry Wade in: "The National Law Review", 14 avril 2011

⁶ The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, "Risk Management for SME's", October 2002

A 3D maze rendered in blue and black. A red arrow points into the maze from the top left. A black ball is positioned at the exit of the maze at the bottom left. The number '02' is centered in the maze, with a red triangle above it and a red line with a downward-pointing triangle below it. The text 'Contexte et notions' is centered below the line, with another red line and downward-pointing triangle below it.

02

Contexte et
notions

1 DÉFINITION DU RISQUE

Les risques sont des facteurs internes et externes qui peuvent entraver la réalisation des objectifs de l'organisation et donc aussi influencer ou menacer la qualité des produits et des services. La non-exploitation (en temps utile) des opportunités est également un risque. Les changements de circonstances internes ou externes créent de nouveaux risques ou modifient les risques existants.

La cause d'un risque peut être involontaire, comme l'ouragan Katrina à New Orleans ou le tsunami en Asie du Sud-est. Certains y voient alors la main de Dieu ...

Les risques peuvent aussi avoir une origine intentionnelle. Citons le sabotage des petits pots d'alimentation pour bébés dans les années '70 ou la campagne médiatique massive de Greenpeace contre l'entreprise Shell qui, en 1995, voulait couler en mer une plate-forme pétrolière.

Les exemples de risques abondent. Nous n'avons pas l'ambition d'en faire une énumération exhaustive. Nous distinguons toutefois plusieurs grandes catégories de risques :

- ▶ catastrophes naturelles : inondation, tempête, tremblement de terre ...;
- ▶ accidents du travail graves ;
- ▶ substances chimiques et toxiques : gaz, liquides, substances solides, rayonnement ...;
- ▶ incendie et explosion ;
- ▶ agression et violence : attentat, alerte à la bombe, prise d'otages, guerre...;
- ▶ fraude interne ;
- ▶ actions sociales : grève, manifestations, boycott ...;
- ▶ risques informatiques : vol de données,

destruction de données, contamination d'ordinateurs ...;

- ▶ pannes de sources d'énergie primaires : gaz, eau, électricité ...;
- ▶ interruption des communications : téléphone, GSM, internet ...

Ce sont ces catégories de risques qui font l'objet de cette publication. Ils peuvent survenir dans presque tous les secteurs et devraient donc être intégrés par toutes les entreprises dans un plan de gestion des risques réfléchi.

2 GESTION DES RISQUES

Il existe de nombreuses définitions de la gestion des risques, mais celle que nous utiliserons est celle de Claes et Meerman⁷ : la gestion des risques est l'étude systématique et régulière des risques qui menacent les personnes, les biens et les activités et la formulation et la mise en œuvre d'une politique destinée à faire face à ces risques.

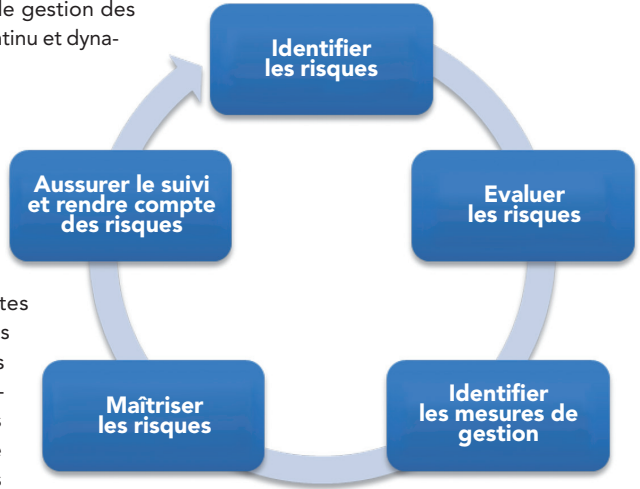
La gestion des risques doit donc occuper une place centrale dans les processus stratégiques généraux de l'entreprise. Elle aide en effet à identifier les risques qui menacent l'entreprise et à y remédier ensuite. Elle vise à gérer les risques de telle manière qu'ils deviennent acceptables, afin d'offrir une sécurité raisonnable par rapport à la réalisation des objectifs de l'organisation. Une bonne gestion des risques augmente les chances de réussite des autres objectifs de l'entreprise. Elle est appliquée à la formulation de la stratégie et à l'ensemble de l'organisation. La gestion des risques est un élément essentiel de la maîtrise de l'organisation et fait partie du management quotidien. Les

⁷ CLAES, P.F., MEERMAN, H.J.J.M., "Risk Management: Inleiding tot het risicobeheerproces", Stenfert Kroese, 1998, p. 2

managers sont par définition des gestionnaires de risques.

EXTRAIT DE 'ORGANISATIEBEHEERSING OF INTERNE CONTROLE BINNEN DE VLAAMSE OVERHEID', SUR [HTTP://WWW2.VLAANDEREN.BE/INTERNECONTROLE/RISICOMGT.HTM](http://www2.vlaanderen.be/internecontrole/risicomgt.htm)

Le schéma ci-contre illustre les rapports entre les différents aspects du cycle de gestion des risques. Il montre le caractère continu et dynamique de ce processus.



L'élaboration d'un plan de gestion des risques solide est le résultat d'un processus en plusieurs étapes :

► **Identification des risques**

On peut procéder de différentes manières pour identifier les risques au niveau de l'organisation et des processus. Dans un exercice spécifique où la gestion des risques est intégrée dans le processus de définition des objectifs, les risques peuvent être identifiés lors de l'élaboration des objectifs.

Les risques peuvent aussi être identifiés grâce à des interviews, des sessions de brainstorming, une auto-évaluation ou des listes de contrôle, etc.

► **Évaluation des risques**

Après leur identification, les risques sont analysés et ensuite évalués. Il s'agit à présent d'évaluer les risques et de les classer.

Une évaluation distincte est effectuée pour chaque risque :

- l'impact d'un risque ou l'ampleur du dommage potentiel ;

- la probabilité qu'un risque se produise.

L'impact est mesuré en termes de 'dommages' que peuvent subir l'organisation ou le processus si le risque se produit. La probabilité est l'estimation de la possibilité que le risque se manifeste.

L'évaluation de l'importance du risque résulte de la combinaison de l'impact et de la probabilité.

		AMPLEUR DU DOMMAGE		
		Faible	Moyenne	Élevée
PROBALITÉ	Élevée	Moyenne	Élevée	Élevée
	Moyenne	Faible	Moyenne	Élevée
	Faible	Faible	Faible	Moyenne

Il peut toujours se produire de nouveaux risques et l'importance des risques peut varier dans le temps. C'est pourquoi l'identification et l'évaluation (ampleur et probabilité) doivent être répétées régulièrement et éventuellement corrigées. Voir ci-après : 'Suivi et compte rendu des risques'.

► Identification des mesures de gestion

Après l'inventaire et l'évaluation des risques, on vérifie les mesures de gestion qui existent déjà pour couvrir ces risques. Ces mesures ou procédures sont destinées à prévenir les risques ou, s'ils se produisent malgré tout, à en limiter l'impact. Il importe de vérifier si ces mesures sont efficaces et efficientes. Des mesures efficaces contribuent au maximum à la réalisation des objectifs. Des mesures efficaces sont des mesures de gestion qui couvrent réellement les risques visés.

► La maîtrise des risques

- Validation de l'analyse

Après l'inventaire des risques et des mesures de gestion existantes, le management de l'organisation devra avant tout se déclarer d'accord avec ces analyses et ces résultats. Le management doit s'assurer que tous les risques connus sont identifiés et que les mesures de gestion inventoriées existent réellement dans la pratique et sont appliquées. On peut ainsi avoir une vision des risques subsistant dans l'organisation (risques résiduels).

- Gérer les risques résiduels

Le management doit ensuite indiquer comment il compte gérer ces risques résiduels au sein de l'organisation. Quatre attitudes peuvent être adoptées :

- On évite le risque, on veille à ce qu'il ne se produise pas ;
- On introduit des mesures de gestion complémentaires pour éliminer ou limiter le risque ;

- On répartit le risque entre plusieurs acteurs ou on le transfère à un tiers ;
- On accepte le risque et on n'adopte pas de mesures de gestion complémentaires.

Le choix à faire concernant un risque n'est pas nécessairement un choix exclusif. Ainsi, il peut être souhaitable de limiter un risque déterminé en prenant des mesures de gestion complémentaires et, en outre, de transférer ce risque réduit en l'assurant.

Les choix de management seront déterminés entre autres par une évaluation des coûts et bénéfiques, quantitatifs et qualitatifs, liés à l'introduction de certaines mesures de gestion.

Tous ces éléments constituent la base d'un plan de management des risques destiné à introduire des mesures de gestion (complémentaires).

► Suivi et compte rendu des risques

Le suivi et le compte rendu en matière de gestion des risques offrent à l'organisation la certitude d'anticiper de manière adéquate des risques qui surviennent après l'analyse initiale à la suite de changement dans l'organisation ou son environnement. Ces nouveaux risques doivent également être identifiés et évalués à temps afin de pouvoir prendre les mesures qui s'imposent.

Le suivi est également utile pour évaluer dans quelle mesure le processus de gestion des risques lui-même fonctionne bien.

Il est donc conseillé que chaque organisation, et plus particulièrement le management :

- réexamine tous les aspects du processus de gestion des risques au moins une fois par an ;
- (ré)évalue régulièrement la probabilité et l'impact des risques existants et nouveaux ;
- réévalue régulièrement l'efficacité de ses mesures de gestion.

Outre le suivi continu effectué par le management, on peut aussi prévoir un suivi ad hoc par un audit interne ou externe. Cela permet de donner une image indépendante et objective de l'efficacité de la maîtrise des risques dans une organisation et d'aider le management à développer un bon système de gestion des risques.

Le processus de gestion des risques assure donc :

- une plus grande force dans la prise de décision, la planification et la fixation de priorités ;
- une mise en œuvre efficace des capitaux et des moyens ;
- l'anticipation des dysfonctionnements, la réduction des interventions d'urgence au moment même et – dans le pire des cas – la prévention d'une catastrophe ou d'une perte financière grave ;
- une probabilité sensiblement plus importante de pouvoir réaliser les activités de votre entreprise dans les délais et le budget prévus.

3 MANAGEMENT DE CRISE

Henry Kissinger a dit un jour : "There can't be a crisis today, my schedule is already full."

La crise survient toujours de manière inattendue et à un moment inopportun. Pour (une partie de) l'entreprise, le business as usual s'interrompt alors et les priorités changent en un clin d'œil. Il faut s'attaquer à la cause de la crise et limiter autant que possible le dommage. Plus la crise durera, plus l'entreprise sera affectée et plus nombreux seront les proces-



sus d'entreprise menacés. Au cours de l'action initiale visant à mettre fin à la menace, il faut décider très vite et dans des circonstances difficiles et incertaines, ce qui peut souvent être source de panique et de confusion. On voit souvent alors que la première réaction des opérateurs ne fait qu'accroître le chaos.

Plus la crise durera, plus l'entreprise sera affectée et plus nombreux seront les processus d'entreprise menacés

Deux facteurs sont importants pour un management de crise efficace :

- la capacité de générer la variété de comportements nécessaires quand il le faut ;
- la capacité de détecter la nécessité d'une telle conversion avant qu'un dommage significatif ne se produise.

Trop souvent, les entreprises réagissent hélas trop tard au déséquilibre croissant de leur système de production. Elles poursuivent leur fonctionnement normal jusqu'à un point où ce déséquilibre menace l'intégrité de tout le système⁸.

⁸ B. Overlaet, "Training for catastrophe; how to prepare for the unforeseen", 299-300

4 PLAN DE CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ

Diverses dénominations désignent les plans relatifs au management de crise : plan d'évacuation, plan d'intervention, plan d'urgence, plan de crise, plan de continuité de l'activité (Business Continuity Plan -BCP), ... Il est possible que votre entreprise utilise encore une autre dénomination pour décrire un de ces plans.

Dans le cadre de cette brochure, nous utilisons les définitions suivantes :

► Plan de crise

Un plan de crise, aussi appelé plan d'urgence, a pour objectif de minimaliser les dommages directs aux personnes et aux biens **pendant** la situation de crise. Le plan de crise comporte deux parties principales, à savoir le plan d'évacuation et le plan d'intervention.

► Plan de continuité de l'activité

Le Business Continuity Plan (BCP) est un plan qui permet de redémarrer au plus vite l'activité de l'entreprise **après** une situation de crise. En effet, celle-ci empêche totale-

ment ou partiellement les activités normales de l'entreprise.

Dans le BCP, on peut encore faire une distinction entre :

- Le BCP A COURT TERME qui vise à redémarrer au plus vite les activités critiques, afin que les pertes financières éventuelles soient limitées à un niveau acceptable ;
- Le BCP A LONG TERME qui concerne le retour à une situation entièrement normale, identique à celle qui existait avant la crise.

Une bonne gestion de crise vise donc à la fois à limiter au maximum les dommages et à redémarrer rapidement les activités de l'entreprise. Dans cette brochure, le management de crise et le BCP sont donc considérés comme des activités complémentaires qui contribuent ensemble à la maîtrise des conséquences pour l'entreprise et son environnement.

A 3D maze rendered in blue and black. A red arrow points upwards from the top left, and a black arrow points downwards from the top center. The number '03' is prominently displayed in the center of the maze. Below the number is a red horizontal line with a small red triangle pointing upwards. At the bottom left, a black arrow points downwards, with another red horizontal line and a small red triangle pointing downwards below it.

03

Crise ? Crise !

La description du phénomène de la crise nous aide aussi à mieux cadrer et comprendre la réaction nécessaire. La reconnaissance de la spécificité de la crise est fondamentale dans la préparation de la gestion de crise et la prise en compte de ses particularités. Cela accroît les chances d'une gestion réussie au moment d'une crise réelle.

1 CARACTÉRISTIQUES

La crise peut être définie comme une situation d'urgence grave où le fonctionnement de l'organisation est gravement perturbé et où les processus normaux de gestion et de contrôle de l'organisation ne sont plus efficaces. La perturbation des processus normaux d'entreprise et des structures de base d'une organisation peut prendre de telles proportions que la continuité de l'entreprise est menacée.

Dans des tragédies comme le drame du Heyssel ou l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl, nous sommes confrontés au fait que les activités humaines sont plus dangereuses et moins contrôlables que nous ne voudrions le croire. Les analyses d'experts de ces calamités révèlent que ces catastrophes occasionnées par l'homme présentent des caractéristiques communes.

1.1. Réaction en chaîne

Pour commencer, l'enchaînement des événements débute longtemps avant que ne se produisent de vrais accidents. Il s'agit souvent d'erreurs liées à l'entretien des installations.

Un incident mineur interagit avec ces défaillances persistantes de l'infrastructure et déclenche finalement l'accident. La perte de contrôle qui suit entraîne des résultats catastrophiques. Si le management ou l'organisation ne parvient pas à endiguer l'accident, cela contribue à l'escalade et à la catastrophe. Il arrive souvent aussi que les tentatives des opérateurs pour limiter le dommage initial contribuent au contraire à l'extension de la catastrophe.

D'innombrables exemples illustrent ces problèmes d'interaction. L'explosion du réacteur nucléaire de Tchernobyl en est un exemple extrême, mais très éloquent. Outre la technologie médiocre, d'autres sous-systèmes et leur interaction mutuelle ont joué un rôle dans cette catastrophe. Parmi les facteurs qui ont eu une influence, on citera la mauvaise communication, la formation insuffisante des opérateurs et les lignes hiérarchiques (trop) longues.

Il est rare qu'une seule cause explique de telles catastrophes. Les causes des crises qui menacent le fonctionnement ou même la survie des systèmes doivent être cherchées dans une interaction unique de facteurs divers à un moment déterminé. L'effet simultané et interdépendant de ces facteurs nous enseigne pourquoi les choses tournent parfois mal⁹.

1.2. Caractère imprévu

Les grands drames comme celui de Tchernobyl sont heureusement exceptionnels et souvent aussi la conséquence de situations et de processus très complexes. C'est précisément à cause de ce caractère unique et complexe que ces calamités surviennent toujours de manière imprévue. Elles surprennent complètement les premiers observateurs. Lorsque ces

⁹ E.H. Bax, "RISKS IN PRODUCTION AND THE MANAGEMENT OF LABOUR", Groningen University, paper presented at the WESWA conference in Enschede, the Netherlands, November 18th 1994, p. 5-6

événements imprévus interagissent avec des défaillances cachées jusque-là, les barrières de sécurité existantes sont rompues ou contournées.

Une défaillance cachée est donc souvent à la base de l'effet de surprise. Tout processus complexe comporte des éléments qui ne sont pas dans l'état où ils sont supposés être : signaux clignotants défaillants, signaux d'alerte passés inaperçus, personnes absentes de leur poste, application peu consciencieuse des consignes de sécurité, etc. Ces défaillances peuvent passer inaperçues pendant longtemps en raison de la complexité du processus.

1.3. Exceptional management ≠ business as usual

En mode de fonctionnement normal, l'organisation réduit son champ d'attention : la complexité interne est réduite pour que l'entreprise puisse concentrer son énergie sur son métier de base et le processus de production. Des défaillances peuvent dès lors passer inaperçues et faire vaciller le système. Lorsque le système est en déséquilibre, les processus d'entreprise normaux n'ont plus prise sur la situation et les actions habituelles sont perturbées.

L'organisation est soudain confrontée à une situation unique et complexe, totalement neuve et très perturbante. Les modèles disponibles de la réalité (plans, schémas) se révèlent subitement inefficaces pour comprendre le système dans sa situation actuelle. Les opérateurs manquent d'informations essentielles, même s'ils sont submergés

d'informations. Les hypothèses ne sont plus fiables. Les priorités sont incertaines. Les procédures existantes et les structures formelles perdent toute pertinence. La catastrophe devient perceptible : le système n'est plus sous contrôle¹⁰.

Une organisation peut toutefois apprendre à adopter un niveau de fonctionnement plus élevé au bon moment : un management exceptionnel pour une situation où il n'y a plus de business as usual¹¹.

1.4. Exposition médiatique

Une crise impliquant souvent des risques pour les personnes ou pour la santé publique, il est très probable qu'elle attire l'attention médiatique. La communication avec les médias en temps de crise est donc un élément essentiel et logique du management de crise. Nous y reviendrons plus en détail.

 **La communication avec les médias en temps de crise est un élément essentiel et logique du management de crise**

1.5. Urgence

Si l'on combine les quatre caractéristiques précitées, on comprend que la crise comporte un caractère d'urgence : la rapidité et la qualité de la réaction initiale sont déterminantes pour l'avenir de l'organisation. Le problème est lié au paradoxe d'une réaction rapide et

¹⁰ B. Overlaet, "Training for catastrophe ; how to prepare for the unforeseen", 293-295

¹¹ B. Overlaet, "Training for catastrophe ; how to prepare for the unforeseen", 298-299



qualitative. Une réaction rapide peut parfois se révéler efficace, tandis qu'une réaction efficace exige souvent un certain délai. D'où l'importance de la préparation qui permet de réduire le facteur temps tout en optimisant la qualité et la coordination de la réaction¹².

2 CAUSES DE LA MULTIPLICATION DES CRISES

À la suite de diverses évolutions et de facteurs humains, le nombre de crises et leur impact ont fortement augmenté ces dernières années. Au niveau des processus d'entreprise internes, la complexité technique accrue, l'augmentation d'échelle, la mondialisation et l'accent mis sur le court terme jouent un rôle important. La politique qui est à la base de ces processus a aussi une influence sur l'apparition des crises éventuelles. On

tend sans cesse vers une croissance économique maximale sans hésiter à prendre des risques. La dispersion des responsabilités ou l'attribution d'une trop grande responsabilité à un ou plusieurs individus peuvent également aggraver les conséquences. Enfin, des facteurs psychologiques jouent aussi un rôle. Dans notre monde plein de technologie, les gens semblent avoir une confiance aveugle en celle-ci et ils refusent de changer leurs habitudes, de sorte qu'ils tenteront de donner une place à des événements anormaux dans leur cadre de pensée normal.

¹² P. De Cock, "Veiligheid door crisismanagement", Kluwer Editoriaal, 1997, 39



04

Les six phases
d'une maîtrise réussie
de la crise

Le management de crise et le BCP peuvent se subdiviser en 6 phases :

PHASE 1. PRÉPARATION

PHASE 2. DÉTECTION, VÉRIFICATION ET COMPTE RENDU

PHASE 3. MISE EN SÉCURITÉ DES VALEURS, LUTTE CONTRE L'INCIDENT ET PROTECTION DES ACTIVITÉS

PHASE 4. ÉVALUATION DE LA SITUATION

PHASE 5. RÉTABLISSEMENT DES ACTIVITÉS

PHASE 6. ÉVALUATION DE LA CRISE

PHASE 1 : PRÉPARATION

La phase préparatoire de l'élaboration d'un BCP comprend une phase théorique qui consiste à définir un profil de risque sur la base duquel seront fixées la stratégie et les procédures concrètes. Dans la deuxième phase pratique, celles-ci sont implémentées, testées, évaluées et éventuellement corrigées..

PHASE THÉORIQUE

Une connaissance suffisante des processus d'entreprise, de l'infrastructure et de l'organisation constitue le fondement d'un bon BCP.

L'information nécessaire peut être réunie par le biais d'interviews ou de workshops. L'exhaustivité est capitale. L'élaboration d'un BCP ne peut donc jamais être l'œuvre d'un seul individu. Ce processus doit impliquer des responsabilités dans tous les domaines. Les workshops ont l'avantage, grâce à l'interaction entre les personnes, de permettre d'obtenir plus d'information importante que dans les interviews individuelles. Les listes

de contrôle peuvent aussi être un instrument pratique pour s'assurer que l'analyse reprend tous les aspects nécessaires.

Il peut également être utile de prévoir un accompagnement externe. L'expertise de personnes extérieures à l'organisation met souvent les choses en lumière de manière très différente.

Le processus global de maîtrise des risques doit être soutenu par toutes les personnes intéressées, car elles seront ensuite confrontées aux conclusions et aux conséquences de ce travail. L'interaction et la concertation déterminent donc dans une large mesure le résultat de cet exercice de réflexion qui constitue le principal fondement d'une réelle maîtrise de la crise.

Dans cette phase théorique, il faut définir :

1. le profil de risque
2. la stratégie et les procédures
3. l'élaboration des procédures
4. le rôle des assureurs

1 PROFIL DE RISQUE

Le profil de risque donne un aperçu des activités de l'entreprise et des risques qui y sont liés. Sur la base de l'organigramme de l'entreprise, il est possible d'identifier les activités et les flux d'information par service. Pour identifier tous les risques potentiels, il convient de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Quelles sont la 'criticité' et la sensibilité des activités de l'entreprise ?
- ▶ Quelle est la valeur d'une activité déterminée ?
- ▶ Quelles sont la 'criticité' et la sensibilité des services exécutifs ?

- ▶ Quelles sont la 'criticité' et la sensibilité de la combinaison des deux ?
- ▶ Quels risques peuvent entraîner une crise ou une interruption de l'activité ?
- ▶ Quel est l'impact/le dommage maximal à la suite d'une crise définie ?
- ▶ Quel est l'historique de notre entreprise en matière d'incidents ?
- ▶ Quels incidents se sont déjà produits dans le secteur dans le pays et à l'étranger ?
- ▶ Si un incident se produit, comment nos processus vont-ils s'accomplir ?

Parallèlement à cette analyse générale des risques, il est recommandé de faire une estimation des risques financiers afin de pouvoir ensuite les comparer aux coûts du BCP proprement dit.

Outre les risques spécifiquement liés à un ou plusieurs processus ou activités et les risques financiers, il faut aussi inventorier et analyser les risques relatifs à l'infrastructure. Citons les équipements d'utilité publique, les moyens de communication, les sous-traitances, la sécurité, ... L'objectif de cette partie est de prévoir des mesures préventives et de définir l'infrastructure nécessaire.

Enfin, il est conseillé de classer tous les risques en fonction de leur impact possible. La répartition en trois niveaux de gradation semble pratique et donne une bonne idée des domaines qui nécessitent une action prioritaire.

• **Minor emergency**

Incident ayant un impact sérieux sur les processus opérationnels au niveau local ou sur une division, mais dont la gravité et le nombre de victimes sont limités.

• **Major emergency**

- o Incident ayant un impact sur un grand groupe de collaborateurs ou sur l'ensemble du bâtiment/site et qui perturbe gravement les processus généraux ;
- o Pour les organisations décentralisées, il s'agit d'un incident ayant un impact sur un grand groupe de collaborateurs ou sur l'ensemble du bâtiment/site et qui perturbe fortement les processus de l'entreprise au niveau régional.

• **Disaster**

Incident ayant un degré élevé de gravité chez les victimes, entraînant un grand nombre de victimes ou un impact sérieux (ex. arrêt (temporaire)) sur la continuité de l'entreprise.

Cette approche permet d'élaborer une organisation échelonnée en fonction de la gravité de l'incident ou de la crise. Elle offre l'avantage, en cas d'escalade des incidents et de gravité croissante dans le temps, de pouvoir faire évoluer la réaction à la crise et d'en garantir la continuité.

"Le principal facteur de succès du management de crise est la connaissance de la problématique spécifique. En termes de préparation, cela implique une forme d'analyse de scénarios : si cette situation se produit, comment s'accompliront les processus, selon toute probabilité ? L'élaboration de ces scénarios est généralement la phase la plus accaparante du management de crise. Leur qualité et leur réalisme doivent être élevés. Dans de nombreux cas, il faudra faire appel à une expertise spécifique extérieure à l'organisation, du moins pour la description des scénarios. L'information qui doit être réunie et interprétée à cet effet existe souvent dans diverses fonctions et à différents postes de travail au sein de l'organisation ; il faut juste la chercher¹³."

¹³ Arjo J.N. de Jong, "Bent u wel goed voorbereid op een crisis", Security Management n° 5, 2001, p. 9-12

2 STRATÉGIE ET PROCÉDURES

Avant de pouvoir entamer la rédaction effective d'un plan de crise ou d'un BCP, il faut définir la stratégie et les principes d'organisation. Cette partie définit les règles fondamentales concernant le 'Qui', 'Quoi', 'Pourquoi', 'Quand' et 'Où' du plan.

Cette stratégie de continuité des activités comporte deux grands aspects :

- ▶ la conception d'une structure de crise temporaire ;
- ▶ la planification d'une relocalisation temporaire des activités avec les équipements nécessaires.

Avant d'aborder les stratégies, il faut fixer les conditions préalables du plan.

Après définition de la stratégie et de la structure, il convient d'effectuer une première estimation des coûts pour permettre la rectification éventuelle de certains aspects.

Les principes de base de la stratégie sont déterminés par les six éléments suivants :

1. Objectifs et importance du management de crise

Dans la première étape de ce processus, la direction de l'entreprise doit expliquer les objectifs et l'importance du plan de management de crise. Ceux-ci sont évidemment basés sur la philosophie et les valeurs de l'organisation. Une équipe de topmanagers peut ensuite élaborer un projet de politique de management de crise qui définit les notions courantes et identifie

les différents niveaux de crise dans l'organisation. Ces démarches montrent l'implication du management et préparent l'élaboration du plan de gestion de crise.

2. Principes relatifs à la structure de l'organisation

Un plan de crise efficace nécessite une équipe de management de crise qui peut agir vite et bien. L'équipe de management de crise est l'organe de décision au plus haut niveau pendant la situation de crise et la reprise des activités. Elle dispose d'une compétence très large.

L'équipe de management de crise est assistée par une 'première équipe de crise', un 'staff logistique' et les différents 'départements ou services' :

- ▶ La première équipe de crise a pour mission la coordination avec les services de secours, l'évaluation de la gravité de l'incident et l'inventaire des moyens encore disponibles ;
- ▶ Le staff logistique assure le soutien logistique de la reprise des activités pour veiller à ce que les relocalisations soient entièrement équipées des moyens nécessaires afin que les divisions puissent reprendre leurs activités ;
- ▶ Les différentes équipes des divisions/services internes se chargent de la reprise des activités proprement dites.

Les missions du personnel affecté au BCP doivent être définies avec précision. Le personnel non affecté au BCP reste en stand-by et doit être informé régulièrement.

Le manager de crise a pour mission d'ancrer le processus de management de crise dans l'organisation, dans les buts suivants :

anticipation maximale, préparation efficace et maîtrise et minimalisation optimales de la crise naissante.

3. Mission de l'équipe de management de crise

Les tâches de l'équipe de management de crise sont entre autres la collecte d'information auprès de sources internes et externes, l'évaluation de ces données, l'élaboration d'un plan d'action destiné à garantir la sécurité interne et externe et la continuité de l'organisation et le suivi de sa mise en œuvre.

L'équipe a un rôle tant dans la phase préparatoire que pendant et après la crise (lorsque l'on procède à l'évaluation des actions entreprises) :

- ▶ Sa tâche principale consiste, en situation de crise, à prendre les mesures et à poser les actes nécessaires pour garder le contrôle de la crise et garantir la continuité de l'organisation ;
- ▶ À cet effet, elle réfléchit pendant la phase préparatoire aux scénarios possibles, aux réponses à apporter aux éventuelles crises et à l'élaboration des plans de réaction ;
- ▶ Après la crise, l'équipe de management de crise doit évaluer sa gestion de la crise et, au besoin, la corriger afin que la gestion d'une éventuelle crise future soit encore plus efficace.

4. Composition de l'équipe de management de crise

Après identification de toutes les crises qui peuvent constituer une menace pour l'entreprise, les rôles/responsabilités sont répartis pour faire face à chaque crise. Le responsable interne de la politique de sécurité élabore ainsi avec l'équipe de management

de crise la stratégie et les contours de la politique de gestion des crises.

Le manager de crise a pour mission d'ancrer le processus de management de crise dans l'organisation

La mise en place de partenariats avec des organisations externes est un des principaux rôles du manager de crise afin que l'organisation dispose des connaissances pertinentes et des moyens physiques nécessaires au moment où la crise survient.

Bien qu'il soit préférable que l'équipe de management de crise reste limitée pour pouvoir intervenir vite, elle doit au minimum compter un membre du senior management, une personne du service juridique et une personne de la communication. Le groupe désigne un président qui veille à ce que les décisions difficiles soient prises.

Il est essentiel que la ligne de transmission des rapports entre l'équipe de management de crise et la direction et le CEO soit bien établie. Un échange d'information rapide et précis sur tout changement important de la situation aide à limiter les dommages subséquents. Cela permet aussi de prévoir un échelonnement de la responsabilité pour les décisions. En cas d'escalade de la crise, la décision peut alors être prise par la direction générale en connaissance de cause.

La désignation du CEO ou du directeur général comme président de l'équipe de management de crise n'est pas conseillée parce que :

- ▶ Il doit rester disponible pour la gestion quotidienne de l'ensemble de l'organisation pendant la crise;
- ▶ Il peut prendre le relais en cas d'escalade de la crise menaçant la continuité de l'entreprise ;
- ▶ S'il veut assurer lui-même la communication avec la presse, il peut déclarer qu'il doit d'abord consulter son équipe de management de crise, ce qui lui donne un délai supplémentaire pour préparer soigneusement sa réponse.

L'équipe de management de crise doit comprendre un coordinateur du management de crise (président) responsable de la préparation et de la mise en œuvre du plan de management de crise et de la coordination de l'équipe de management de crise pendant la crise. Elle doit en outre impliquer le conseiller en prévention ou security director, le service du personnel (HR), le facility management, le service ICT, le business unit manager, les conseillers juridiques, la direction financière, les responsables de la communication interne et externe et, éventuellement, d'autres experts spécifiques en fonction de l'incident.

5. Communication de crise

Lors de la définition de la stratégie, il faut également préciser le plan de communication de crise dont il faut fixer les contours et les principes. Impliquer le responsable de la communication dès le début de la phase préparatoire permet entre autres d'optimiser l'adéquation entre la communication de crise et la préparation du plan de crise ou du plan de continuité de l'activité. S'il est étroitement associé à la phase préparatoire, le responsable de la communication pourra mieux évaluer le caractère spécifique d'une crise et agir en ce sens pendant celle-ci. La communication de crise fait l'objet d'un commentaire plus détaillé dans un chapitre suivant.

6. Sites, délais et moyens de reprise des activités

Dans un premier temps, il faut penser à la relocalisation à court terme. Pour ce faire, on peut :

- ▶ utiliser les établissements ou bâtiments non touchés ;
- ▶ autoriser le travail à domicile ;
- ▶ installer des modules sur un terrain libre ;
- ▶ louer des locaux de dépannage spécifiques.

Dans un deuxième temps, il faut préparer une solution définitive, c'est-à-dire une éventuelle relocalisation définitive à long terme.

Sur la base de l'analyse des risques, les activités et processus peuvent être classés en fonction de leur 'criticité'. Par catégorie de criticité, on peut ensuite fixer des délais maximums de reprise.

- ▶ Idéalement, la relocalisation à court terme devrait immédiatement se faire sur le site de reprise à long terme. Le choix concernant la reprise à long terme dépend toutefois des dommages causés à l'infrastructure actuelle, des bâtiments, de la situation du marché, des projets de construction d'un nouveau bâtiment, de la disponibilité des bâtiments...
- ▶ Un exercice semblable doit être réalisé pour la reprise des processus de production. En effet, il faut non seulement disposer de bâtiments et d'infrastructure, mais aussi de machines et de l'organisation. Cet exercice est sans doute d'une ampleur plus grande encore parce que les processus spécifiques exigent souvent des appareils, machines ou lignes de production spéciaux qui ne sont pas immédiatement disponibles à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. C'est la raison pour laquelle l'inventaire de la 'criticité' des processus est tellement important.

En effet, s'il ressort de cette analyse qu'un processus déterminé est vital pour l'entreprise, il faut absolument trouver une solution avant le déclenchement d'une éventuelle crise grave.

Sur la base de la matrice des risques, des délais de reprise et des moyens nécessaires pour exécuter les activités, il faut déterminer pour chaque catégorie d'activités quels moyens doivent être disponibles à quel moment. On entend par moyens les machines, lignes de production, locaux, équipements informatiques, moyens de communication, meubles,...

3 ÉLABORATION DES PROCÉDURES

Les procédures à élaborer peuvent être réparties en deux groupes :

- **La structure de l'organisation :**

Les différentes parties communes sont élaborées en détail et concrétisées.

Il s'agit de procédures concernant :

- o la publication du BCP ;
- o la structure de l'organisation BCP ;
- o la relocalisation ;
- o le redémarrage des activités ;
- o la communication de crise ;
- o ...

À ce stade, il est important que toutes les personnes concernées collaborent à l'élaboration des procédures nécessaires et du BCP.

- **Procédures par service ou division**

La reprise des activités proprement dites est élaborée par chaque département. Les responsables des différents départements doivent être impliqués, car l'enjeu est ici le rétablissement de leurs activités.

L'élaboration de ces procédures doit se fonder sur des templates préétablis afin de garantir une certaine uniformité.

4 RÔLE DES ASSUREURS

Il va de soi que l'assureur joue aussi un rôle important dans l'approche globale des crises. En effet, lors de la définition de la stratégie, il faudra évaluer comment on envisage de gérer les risques identifiés. L'entreprise devra déterminer le 'mix idéal' d'attitudes à adopter face aux risques :

- ▶ Supporter les risques elle-même, ce qui peut être conseillé si la probabilité d'un risque et la perte prévue sont faibles ;
- ▶ Éviter les risques en arrêtant certaines activités ou en les réalisant d'une autre manière ;
- ▶ Transférer les risques ou leurs conséquences à des tiers : assurance ou outsourcing ;
- ▶ Réduire les risques par la mise en œuvre de moyens organisationnels, électroniques et architecturaux.

Dans le cadre de la gestion de crise, il fortement recommandé de couvrir certains risques spécifiques grâce à une assurance appropriée. Voici quelques exemples :

- ▶ Les entreprises de production peuvent assurer la rénovation des installations et les dommages causés à l'entreprise (lire à ce sujet le cas 'Bostoen' p. 50);

- ▶ Une assurance peut couvrir le paiement des salaires des travailleurs en cas de suppression temporaire d'emplois. Vous évitez ainsi le risque que de bons collaborateurs quittent l'entreprise s'ils sont trop longtemps au chômage technique.

Il est donc recommandé de discuter de l'approche globale du management de crise avec l'assureur et de vérifier quelle pourrait être la plus-value de certaines assurances.

PHASE PRATIQUE

Sur la base de la stratégie et des procédures élaborées, les différents responsables prennent les mesures nécessaires pour donner forme au BCP de leur division. Il faut penser à la fois aux mesures préventives pour éviter la crise et aux mesures nécessaires pour optimiser la réaction à une situation de crise.

En ce qui concerne ces dernières, toutes sortes de variantes sont possibles :

- ▶ adaptation des processus pour intégrer des mesures de limitation des dommages dans la gestion normale afin, en cas d'incident, de limiter au maximum l'évolution vers une situation de crise ;
- ▶ mesures destinées à favoriser la continuité ;
- ▶ mesures pour pouvoir déménager vite et efficacement vers une localisation de remplacement ;
- ▶ accords avec les fournisseurs concernant les livraisons ;
- ▶ accords pour pouvoir reprendre la production ailleurs temporairement ;
- ▶ ...

Outre ces aspects du BCP orientés vers les différentes divisions, il faut aussi prendre des mesures destinées à soutenir et à accompagner l'ensemble de l'entreprise en situation de crise. Citons :

- ▶ les fonctions dans le BCP ;

- ▶ les contrats avec des opérateurs externes ;
- ▶ la diffusion et la mise à jour du BCP.

1 QU'EST-CE QUI DÉTERMINE LE SUCCÈS D'UN BCP?

Les personnes

Le BCP dépend au premier chef des personnes. Lors de l'exécution pratique du BCP ou de son éventuelle adaptation, il faut donc accorder une attention particulière au contenu concret des différentes fonctions BCP.

Prévoir le matériel et l'infrastructure en interne

Un grand nombre de moyens peuvent être prévus : réserve de PC, réseau dédoublé, moyens de communication supplémentaires, localisations de remplacement, autre site...

1. Contrats avec des acteurs externes

En fonction de la stratégie choisie, il faut conclure des contrats avec d'autres entreprises. Ceux-ci concernent par exemple la livraison rapide de PC, la location de personnel de nettoyage, l'achat de matériel de réseau, la location de camions de déménagement...

2. Diffusion et mise à jour du BCP

Le BCP doit être disponible sur support électronique et sur papier pour toutes les personnes concernées.

La version électronique doit être protégée pour en empêcher l'accès aux personnes non habilitées et la disponibilité doit être garantie.

La diffusion des versions papier doit être conçue de manière à ne transmettre que des informations pertinentes, par ex. par division. Une gestion centralisée du BCP est nécessaire pour conserver un ensemble cohérent. L'information est sauvegardée en un seul endroit. Il peut également être utile d'envisager de désigner un responsable 'rédactionnel' final qui veille aux mises à jour et à la cohérence de l'ensemble.

2 MISE À JOUR, FORMATION ET EXERCICES PRATIQUES

Il est nécessaire d'évaluer régulièrement la stratégie choisie et les mesures prises en matière de gestion de crise en fonction (des changements) de la réalité, sinon le travail fourni est probablement en grande partie dépourvu de sens. Une entreprise, son organisation et son environnement sont dynamiques et évoluent en permanence, de même que les risques auxquels elle peut être confrontée. La croissance de l'organisation, les changements de structures et de répartition des compétences, les nouvelles technologies ou processus de production, les idées qui changent dans l'entreprise, etc. peuvent être des motivations essentielles pour actualiser le plan. Il semble opportun d'évaluer l'actualité du plan au moins une fois par an et, si besoin, de le corriger.

Il convient également de tester le plan afin d'évaluer la fiabilité et de pouvoir au besoin le corriger en fonction des défaillances ou évolutions constatées. C'est aussi l'occasion pour les acteurs principaux du plan de crise de s'exercer et de se perfectionner dans leur fonction. La simulation des situations de crise peut constituer une bonne base pour vérifier si :

- ▶ les aptitudes de l'équipe de management de crise sont suffisamment élevées ;
- ▶ les plans d'action et mesures proposées répondent aux objectifs visés.

Voici un certain nombre d'aspects à envisager :

- ▶ formation de l'équipe de management de crise :
 - o prise de décision, particulièrement en cas de dilemmes ou d'informations incomplètes ;
 - o organisation de l'équipe et fonctionnement de l'équipe de management de crise ;
 - o gestion des accidents graves comportant un grand nombre de victimes et des dommages importants ;
 - o ...
- ▶ exercices pratiques et simulation
 - o complexité progressive des exercices et simulation avec l'équipe de management de crise: partir d'exercices simples portant sur la gestion d'une crise sans complexité/escalade pour évoluer vers des simulations très complexes, presque réalistes ;
 - o tester les activités très critiques en life.

Pour les simulations et exercices, le soutien d'un expert externe peut offrir une plus-value importante.

EN CAS DE CRISE EFFECTIVE

PHASE 2: DÉTECTION, VÉRIFICATION ET COMPTE RENDU

Le 'problème' doit d'abord être détecté. Le traitement des problèmes ou des situations anormales pouvant entraîner des dommages fait partie des activités normales des services ou divisions concernés : business as usual.

Le service 'sécurité' (service de prévention, division 'security', ...) a une mission importante dans ce cadre.

Si le problème ne peut être résolu à court terme, il devient un 'incident'. À ce stade, la situation prend de l'ampleur et elle dépasse le cadre de la réaction normale et des responsabilités individuelles des divisions concernées. Une réponse coordonnée sera probablement la seule réponse correcte.

Si l'incident se révèle difficilement ou pas maîtrisable avec les moyens prévus et engagés, il évoluera vers la phase de 'crise'. Il est recommandé de fixer au préalable à partir de quel niveau (à partir de quelle gravité) l'équipe de management de crise reprend la direction de l'incident. Les membres permanents de l'équipe de management de crise sont alors convoqués.

En cas de situations de crise très graves, le BCP est activé et tous les organes et procédures prévus sont mis en action.

Le grand défi est de réunir un maximum d'information pertinente et correcte sur la



situation. Prendre des décisions sur la base d'informations erronées peut avoir d'importants effets négatifs sur la suite du déroulement de la crise.

Le début de la gestion de crise se caractérise par le chaos :

- ▶ quasi absence d'information ou abondance d'informations incomplètes et parfois non pertinentes ;
- ▶ information fragmentée.

Dans cette situation chaotique, l'équipe de management de crise tente de mettre de l'ordre et d'avoir une vision de la réalité. Elle développe ses canaux d'information et contrôle l'information reçue. Une analyse méticuleuse de l'information disponible et un contrôle de l'exactitude des données sont primordiaux. C'est sur cette base que sont prises les décisions et que sont transmis les rapports à toutes les parties internes et externes concernées. Une information correcte est le fondement d'une bonne gestion de crise et de la communication avec les personnes concernées.

Le Centrum voor Crisisondersteuning (CRION, Nederland) a élaboré un questionnaire¹⁴ comprenant des questions ouvertes qui peuvent être utiles pour objectiver et analyser la situation de crise.

Cette phase 'se termine' avec les premières décisions et le début des interventions. Ce moment est crucial pour la suite de la crise et surtout la reprise finale des activités normales. Une distinction doit être faite selon que :

- ▶ la continuité de l'entreprise est garantie au maximum ;
- ▶ la continuité est garantie, moyennant des dommages et pertes importants ;
- ▶ l'entreprise ne survivra pas.

¹⁴ "Crisismanagement: orde in de chaos", Hans Slaman, Boom-Nelissen, 2011

PHASE 3: MISE EN SÉCURITÉ DES VALEURS, LUTTE CONTRE L'INCIDENT ET PROTECTION DES ACTIVITÉS

1 LIMITATION DES DOMMAGES : 1ÈRE PRIORITÉ

Après la constatation de la crise et de ses premières conséquences, il faut agir vite et de manière réfléchie. En effet, les premières priorités sont déterminées par les éléments suivants :

• À l'intérieur de l'entreprise

- o le souci des victimes, des familles, des collègues-collaborateurs ;
- o la lutte contre l'incident ;
- o la limitation des dommages subséquents ;
- o la mise en sécurité des 'valeurs', des biens de valeur, des processus de production et des installations, ...
- o la protection des activités encore opérationnelles.

Au moment de la crise proprement dite, l'organisation a surtout besoin d'un leadership fort

• À l'extérieur de l'entreprise

- o l'influence sur l'environnement direct ;
- o l'impact sur les clients et les fournisseurs ;
- o la collaboration avec les autorités, la police et les services de secours ;
- o l'attention des médias.

2 LEADERSHIP FORT

Au moment de la crise proprement dite, l'organisation a surtout besoin d'un leadership fort. Elle doit basculer dans les plus brefs délais de son fonctionnement normal vers une situation d'exceptionnel management. L'équipe de management de crise prend la direction de la gestion de la situation de crise.

3 PREMIÈRE RÉACTION = LE RÉSULTAT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Des plans de crise détaillés et des exercices complexes relatifs aux situations de catastrophes permettent d'atteindre un niveau élevé de vigilance générale. Mais les valeurs de l'entreprise et les convictions de la direction sont des facteurs déterminants de l'efficacité de la réaction à une crise. Les actions découlant d'une compréhension commune des valeurs de l'entreprise lient tous les membres de l'entreprise dans le but de l'action. C'est grâce à une réaction et à un suivi de ce type que l'entreprise et sa direction sortiront de la crise avec une image et une réputation grandies.

La manière dont le géant pharmaceutique Johnson & Johnson a géré la crise du Tylenol au début des années '80 est un exemple classique de gestion de crise réussie. Le CEO James Bruke a dirigé son équipe en se fondant sur le principe que la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses clients prévalait sur sa responsabilité vis-à-vis des autres parties prenantes, comme les travailleurs et les actionnaires.

Pendant toute la procédure de préparation, les dirigeants expliquent comment agir et que

faire. En situation de crise, le leadership est une question d'attitudes plutôt que d'actions à entreprendre¹⁵.

Cette phase peut prendre fin dès que la situation est 'sous contrôle'. On passe ensuite à un suivi permanent, complété par des rectifications et la mise en œuvre des diverses mesures.

PHASE 4: ÉVALUATION DE LA SITUATION

Ce processus interactif relie la phase 3 et la phase 5, sachant que dans la pratique les trois phases se confondent souvent et sont étroitement imbriquées. La phase d'évaluation se caractérise par un suivi permanent des mesures et décisions prises. L'attention porte principalement sur leur impact sur l'évolution de la crise et en particulier le rétablissement espéré.

PHASE 5: RÉTABLISSEMENT DES ACTIVITÉS

Pour pouvoir reprendre facilement les activités, on tente pendant cette phase d'assurer la continuité de la gestion de l'entreprise et de revenir le plus vite possible à une gestion et des processus normaux

Si toutes les mesures prises ont un effet favorable, le rétablissement des activités normales de l'entreprise s'engage. Étape par étape, les activités reprennent dans la gestion normale et l'équipe de management de crise retransmet la gestion quotidienne aux responsables des processus de l'entreprise

Dès la reprise totale, la mission de gestion de la crise de l'équipe de management de crise prend fin. Il ne reste plus qu'à évaluer l'ensemble et à prendre les mesures nécessaires pour prévenir des situations semblables.

PHASE 6: ÉVALUATION DE LA CRISE

Chaque crise se termine par une évaluation qui permet de tirer les leçons :

- ▶ de l'apparition de la crise ;
- ▶ de la manière dont elle a été gérée : l'impact et les conséquences des décisions et les mesures prises ;
- ▶ de la valeur des mesures proactives et préventives ;
- ▶ ...

De cette manière, le plan de réaction à la crise peut être corrigé si nécessaire. Il est également possible de rectifier les mesures préventives et proactives afin que de tels incidents ne se produisent plus à l'avenir.

¹⁵ www.alagse.com/leadership/l1.php



05

Communication
pendant la crise

1 QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION DE CRISE ?

La communication de crise est la transmission d'informations des émetteurs aux destinataires dans le but de limiter l'escalade de la crise et les conséquences matérielles et immatérielles qui y sont liées. La communication est essentielle pour fournir au plus vite à toutes les personnes concernées des informations correctes et complètes, dès que la crise se présente et par la suite aussi.

Émission de substances dangereuses, menace terroriste, problèmes de qualité des produits, publicité négative : chaque situation de crise est différente. Mais il y a aussi des convergences : l'imprévisibilité, la succession rapide des événements, la diversité des groupes cibles et de leurs intérêts respectifs, la grande confusion et imprécision et la pression pour prendre des décisions rapidement sur la base d'informations insuffisantes. La communication de crise peut alors contribuer à limiter les dommages.

2 POURQUOI LA COMMUNICATION DE CRISE EST-ELLE IMPORTANTE ?

Le citoyen est devenu plus adulte. Il a des exigences plus élevées et est toujours mieux informé. Pendant une crise, le monde entier vous observe. Aucun détail n'échappe. De plus en plus souvent, les entreprises sont jugées sur leur action en situation de crise. Des demandes de dédommagement suivent souvent la crise. Une communication claire et précise est donc indispensable.

Une bonne communication a donc une grande valeur pendant une crise. Les trois grands objectifs de la communication de crise sont :

1. veiller à une structure et un flux d'information adéquats pour les personnes et organisations au sein de l'organisation de crise ;
2. informer de manière optimale les groupes-cibles : il est important qu'ils sachent ce qui se passe et ce qu'ils doivent et ne doivent pas faire ;
3. maintenir ou rétablir la renommée et l'image de votre entreprise. Les entreprises et organisations sont souvent réticentes à communiquer pendant une crise parce qu'elles s'inquiètent pour l'image de l'entreprise.

3 DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

L'organisation qui veut élaborer une bonne politique de communication de crise a intérêt à commencer par l'élaboration d'une stratégie de communication. Cette stratégie a pour objet de répondre aux questions suivantes : "Quelles personnes et quels objectifs veut-on atteindre ?", "Qui est impliqué ?" et "Comment dois-je m'y prendre ?". La nature et la gravité de la situation sont des éléments déterminants de la stratégie de communication : y a-t-il eu une explosion, des substances toxiques ont-elles été émises, y a-t-il eu des victimes, quel est l'impact sur l'image ? Une stratégie de communication de crise comprend dans les grandes lignes les éléments suivants :

1. identification des personnes et des objectifs à atteindre ;
2. timing ;
3. plan de communication relative aux risques ;
4. plan de communication de crise ;
5. retour à une situation normale.

3.1. Identification des personnes et des objectifs à atteindre

INVENTAIRE DES RISQUES

L'analyse générale des risques décrite dans l'élaboration du BCP sert également de base à la stratégie de communication. Il est important de pouvoir répondre à des questions comme : 'Quelles substances dangereuses utilise votre entreprise?', 'Quels risques possibles engendrent-elles en interne ou à l'extérieur?', 'Quels autres dangers existent à l'intérieur de votre entreprise?', 'Quels problèmes peuvent survenir avec vos produits?', 'Quels sont les risques auxquels vos consommateurs peuvent être exposés?'

INVENTAIRE DES GROUPES-CIBLES

Inventorier ensuite les groupes-cibles que vous voulez atteindre par la communication de crise. Faites une distinction entre groupes-cibles internes et externes. Attention : **si possible, informez toujours les collaborateurs et autres groupes-cibles internes, avant de diffuser l'information à l'extérieur.**

Les groupes-cibles possibles en interne sont : la direction, l'équipe de crise, le service juridique/les avocats, les collaborateurs (et les familles des éventuelles victimes), les syndicats, le service incendie, les responsables des premiers soins au sein de l'entreprise, les sous-traitants actifs dans l'entreprise, le bureau principal/la maison-mère, les autres sites de production, les visiteurs, ...

La communication externe peut couvrir de nombreux domaines : les médias, les consommateurs et les clients, la police, les pompiers, la justice (ministère public, ...), les services de contrôle (inspection du travail, services environnementaux, ...), les riverains, les autres entreprises du voisinage (zonings industriels), les fournisseurs et les distributeurs, les acti-

onnaires, les experts externes, l'organisation sectorielle, ...

3.2. Timing

La communication de crise comprend trois phases impliquant chacune des activités spécifiques. Le plan de communication de crise joue un rôle dans chaque phase.

PHASE 1 : AVANT LA CRISE

Élaborez un plan de communication de crise (y compris préparation des déclarations, information sur l'entreprise, formation des porte-parole et exercices de simulation, etc.) et faites éventuellement une communication concernant les risques

PHASE 2 : PENDANT LA CRISE

Convoquez l'équipe de communication de crise ;
Informez les collaborateurs ;
Informez les instances externes concernées ;
Informez les familles des victimes (prévoir à l'avance qui fait quoi) ;
Envoyez des communiqués aux médias, aux riverains, aux parties prenantes, etc. ;
S'il y a des victimes : convenez avec les services d'aide de la manière dont se déroulera la communication avec les proches de ces victimes.

PHASE 3 : APRÈS LA CRISE

Informez le personnel, la presse et les autres groupes-cibles concernés (pouvoirs publics, services d'aide, riverains, fournisseurs, clients,

etc.) des résultats de l'enquête sur la crise ;
Insérez éventuellement une annonce dans les journaux ;
Envoyez des lettres de remerciements aux parties concernées ;
Analysez les informations données dans les médias ;
Évaluez le plan de communication de crise et corrigez-le si nécessaire.

3.3. Plan de communication relative aux risques

La communication relative aux risques est un processus interactif d'échange d'information et d'idées entre individus, groupes et institutions (publiques) sur les risques auxquels les personnes sont exposées avant qu'une catastrophe ou un incident se produise. Elle concerne non seulement les risques proprement dits, mais aussi les soucis, idées et réactions liés aux risques et la manière dont les personnes concernées se comportent face aux risques¹⁶.

La communication relative aux risques commence par le renforcement des connaissances des citoyens sur les risques et de leur confiance dans l'entreprise, l'organisation ou l'autorité en question. La qualité de cette communication est une question d'équilibre entre fournir assez d'information et stimuler l'autonomie tout en évitant la panique des citoyens.

Un site internet, un numéro de téléphone, des informations via les médias locaux sont des instruments utiles dans ce cadre. On peut également indiquer aux gens où ils peuvent trouver des informations utiles en cas de crise. Une bonne communication relative aux risques constitue la base d'une bonne communication de crise.

3.4. Plan de communication de crise

Le plan de communication de crise traite de l'organisation et des responsabilités en matière de communication, des messages, des procédures et des instructions relatives aux rapports et à la communication, ainsi que des moyens de communication disponibles.

Pendant la crise, le temps manque. Prévoyez donc un plan (de communication) de crise concis, clair et 'to the point'. Établissez une feuille de route intégrant tous les aspects de la communication de crise.

Étape 1 : Fixez les procédures et les missions de communication

Précisez clairement à l'avance qui a quelles missions et responsabilités dans l'équipe de communication de crise. Identifiez les flux d'information. Veillez à ce qu'on sache qui fait quoi. Les missions et responsabilités suivantes relèvent de la communication :

- ▶ Dresser un aperçu des principaux médias et de la manière dont on peut les joindre ;
 - ▶ Constituer une farde de presse avec des informations générales sur l'entreprise (nombre de travailleurs, produits (finis), information sur les risques, données sur la sécurité, la santé et l'environnement (chiffres), rapport annuel, ...) ;
 - ▶ S'informer de la situation et des évolutions (constitue la base de la communication) ;
 - ▶ Accompagner et conseiller le management pour la communication interne et externe ;
 - ▶ Informer les groupes-cibles internes et externes ;
- (SUITE P. 47)

¹⁶ "Guide en communication de crise", DG Centre de crise, 2007



CASE CARREFOUR

SON PLAN DE CRISE PROACTIF SAUVE L'APPROVISIONNEMENT

Quand la crise devient une opportunité...

En décembre 2010, comme bien d'autres entreprises, Carrefour Belgium est confrontée à des difficultés d'approvisionnement. Notre pays souffre en effet alors de conditions hivernales très rudes. La neige et le verglas perturbent le trafic. Les camions de plus de 3,5 tonnes sont interdits de circulation. Une sérieuse épine dans le pied pour Carrefour, qui met tout en œuvre pour quand même approvisionner ses centaines d'hypermarchés et de supermarchés pendant les fêtes. Grâce à un scénario de crise bien préparé, il n'y a pas de pots cassés.

"Au début, il était très difficile de prévoir l'évolution de la crise", se souvient Ann De Gieter,

Coordinatrice de crise de Carrefour Belgium. "Dans un premier temps, le problème ne s'est manifesté que dans le sud du pays.

En raison des chutes de neige persistantes,

les autorités wallonnes ont décidé d'interdire l'accès aux autoroutes pour les camions à haut tonnage. Mais très rapidement, la situation s'est étendue à l'ensemble du pays et l'approvisionnement pour les jours suivants s'est trouvé gravement menacé."

UNE PROCÉDURE D'ESCALADE BIEN PRÉPARÉE

Carrefour Belgium applique une procédure d'escalade par niveau dans l'hypothèse d'un incident ou d'une crise.

- ▶ Un incident léger a un impact limité sur un ou plusieurs processus opérationnels de l'entreprise. La **direction locale**, p.ex. le directeur du magasin touché, prend les décisions nécessaires et gère l'incident. Le coordinateur de l'**Incident Management Team** est informé et se tient prêt dans l'éventualité où l'incident s'aggraverait.
- ▶ Un incident grave a un impact important sur un ou plusieurs processus opérationnels de l'entreprise et est susceptible de porter préjudice à l'image de celle-ci. Dans ce cas, il est directement fait appel à l'Incident Management Team via un numéro d'appel d'urgence central. Le coordinateur compose cette équipe en réunissant les experts internes et externes appropriés. Ils prennent les décisions visant à gérer l'incident et communiquent en permanence avec les équipes sur le terrain. La direction générale est régulièrement informée de la situation et se tient en stand-by pour le cas où le Crisis Management Team serait appelé à intervenir.
- ▶ On parle d'une crise (et non plus d'un incident) si la continuité de l'entreprise



est sérieusement compromise. Dans ce cas, le **Crisis Management Team** entre en action et prend les décisions stratégiques nécessaires. Cette équipe est composée des membres de la direction générale et d'experts internes/externes.

par les fournisseurs sans passer par les dépôts.”

Le Crisis Management Team a suivi la situation de près. Les responsables des magasins et des dépôts communiquaient via des conférences téléphoniques quotidiennes pour transmettre leurs besoins à la direction opérationnelle. Le Crisis Management Team donnait à son tour un feed-back aux magasins pour qu'ils puissent informer et rassurer leurs clients. En plus des moyens de communication internes, nous avons également recouru à des médias externes pour diffuser le message que l'approvisionnement des magasins n'était pas menacé.



© Carrefour

APRÈS CHAQUE CRISE, CARREFOUR PEAFINE SES SCÉNARIOS DE CRISE

UN DRAME LOGISTIQUE ÉVITÉ

On a donc été confronté, en 2010, à une crise nationale où les responsables logistiques avaient un rôle clé. *“Comme nous disposons de scénarios bien préparés, nous avons pu passer à l'action rapidement”,* explique Ann De Gieter. *“Nous avons loué des camions d'un tonnage moindre et transbordé les marchandises auprès de plusieurs fournisseurs. Des listes de priorités étaient également prêtes. En fonction de certains paramètres tels que la période, l'échelle des magasins et la demande, telle livraison a été privilégiée ou des volumes ont été adaptés. Certaines marchandises ont été livrées directement*

UNE COMMUNICATION EFFICACE ET TRANSPARENTE EST INDISPENSABLE

La communication est essentielle à une gestion efficace de l'incident ou de la crise. Un incident doit en effet être communiqué immédiatement. *“Un incident, si minime soit-il, peut très rapidement s'étendre et devenir plus difficile à contrôler, avec toutes les conséquences que cela implique.”* De plus, on supprime ainsi les circuits d'information parallèles au sein de l'entreprise, avec des versions des faits souvent différentes.

CASE CARREFOUR



“Chaque crise que nous traversons est une opportunité d’apprendre et d’améliorer notre préparation”

LUC COOMAN, DIRECTEUR HEALTH SAFETY & RISK MANAGEMENT DE CARREFOUR BELGIUM

C’EST EN FORGEANT QU’ON DEVIENT FORGERON

Il y a des avantages à s’exercer régulièrement. Cela donne aux gens l’assurance nécessaire pour prendre les bonnes décisions à des moments où il faut réagir vite et permet d’approfondir la connaissance des procédures à suivre. *“Cela nous apprend également à agir comme une équipe et à nous faire mutuellement confiance. Il s’agit par ailleurs chaque fois d’une occasion de*

vérifier la maîtrise et la faisabilité des mesures et procédures existantes.”

AMÉLIORER LA PRÉPARATION AUX CRISES

“Enfin, un incident ou une crise est également une occasion d’apprendre. Tout le monde sait qu’il n’y a pas deux crises les mêmes. Et que les choses ne se déroulent jamais comme dans le scénario préparé”, conclut Luc Cooman, Directeur Health Safety & Risk management. Une évaluation a posteriori n’est donc pas un luxe. “Bien au contraire. En récapitulant tous les éléments positifs et négatifs et en adaptant au besoin le manuel, nous pouvons renforcer notre préparation aux crises. Ainsi, nous sommes toujours vigilants et prêts à intervenir.”



© Carrefour

- ▶ Se mettre d'accord avec les porte-parole de la police, des pompiers, de la commune et de l'organisation sectorielle ;
- ▶ Informer les médias et encadrer les porte-parole ;
- ▶ Consigner dans un journal toutes les informations orales, téléphoniques et écrites communiquées à la presse pendant la crise ;
- ▶ Analyser les informations données par les médias et corriger les publications erronées ;
- ▶ Coordonner et soigner les aspects de communication après la crise ;
- ▶ Évaluer la politique de communication menée pendant la crise.

Étape 2 : réglez les facilités de communication

Veillez à ce qu'il soit possible de communiquer avec l'équipe de crise et les services de secours pendant la crise. Installez éventuellement des lignes de secours qui peuvent fonctionner en cas de surcharge. Prévoyez aussi un local pour d'éventuelles conférences de presse.

Étape 3 : choisissez les moyens de communication

Pensez aux moyens de communication que vous utiliserez en cas de crise. Les moyens de communication existants fonctionnent souvent bien, le public les reconnaît et leur effet est éprouvé. Si vous voulez utiliser de nouveaux moyens de communication, vérifiez au préalable s'ils fonctionnent. Testez si possible l'effectivité des moyens pendant les exercices de communication de crise. Voici quelques moyens de communication possibles.

Internes : édition spéciale du journal du personnel, e-mail, intranet, valves, système de sonorisation, réunion, lettre de la direction, ...

Externes : internet, site internet, communiqué de presse, agence Belga, télétexte, conférence de presse, lettre, réunion, numéro de téléphone spécial, bulletin/feuille d'information externe, messages/alertes par SMS, médias sociaux, ...

Étape 4 : définissez le message

Pour certains scénarios envisageables dans l'entreprise, vous pouvez écrire un communiqué (de presse) au préalable que vous complétez par des informations spécifiques au moment où un incident se produira. Si ces 'communiqués standards' sont approuvés au préalable par la direction et vérifiés par des juristes, cela peut faire gagner du temps précieux au moment où une crise survient réellement.

Étape 5 : mettez-vous d'accord sur l'attitude à adopter vis-à-vis de la presse

La manière dont votre entreprise s'adresse à la presse pendant la crise est cruciale pour son image. Mettez-vous donc bien d'accord et veillez à ce que chacun soit au courant de ce qui a été convenu. (voir 'Les médias sont un partenaire important' p. 53)

Étape 6 : formez les collaborateurs et testez le plan de communication de crise

Préparez bien votre entreprise à la crise. Évaluez donc régulièrement le plan de communication de crise dans la pratique. Pour les porte-parole, il est important de bien s'exercer

à s'adresser aux médias. Suivre une formation aux médias peut être particulièrement utile.

Étape 7 : évaluez le plan de communication de crise

S'il y a eu un incident, il est essentiel de faire une évaluation du plan (de communication) de crise par la suite. Cette évaluation permet d'adapter le plan si nécessaire.

3.5. Retour à la situation normale

Informez la population et les groupes-cibles du retour à la situation normale (indications spécifiques, assurances, indemnisations, information concernant les victimes...)

4 COMMENT COMMUNIQUER DE MANIÈRE CRÉDIBLE ?

4.1. Timing de la communication

En raison de la vitesse de diffusion de l'information, il est difficile pour un porte-parole officiel de rectifier d'autres sources. Il est d'autant plus important de privilégier la cohérence, la continuité et l'exactitude de l'information. En effet, actuellement, le communicateur officiel n'a plus le monopole de l'information.

La rapidité est certainement un facteur déterminant du succès d'une bonne communication de crise. Essayez de communiquer **en premier**, **régulièrement** et **sans interruption**.

► **En premier** : Si l'erreur ou l'incident est communiqué au monde extérieur par des canaux externes avant que vous ayez l'occasion de communiquer vous-même, cela aura une

incidence sur l'ampleur du dommage causé à votre organisation. En effet, à partir de ce moment-là, vous perdez le contrôle de la communication et il sera très difficile de redevenir maître de la situation. À l'époque des médias numériques et sociaux, c'est une donnée très importante. Nous y reviendrons plus loin. La première heure d'une crise aigüe est aussi appelée Golden Hour. En réagissant vite et en premier, vous gardez le contrôle et vous augmentez la crédibilité et la confiance dans votre entreprise.

► **Régulièrement** : Instaurez directement des moments de communication fixes pour la presse. C'est source de clarté et d'apaisement.

► **Sans interruption** : Continuez à communiquer ; diffusez les nouvelles dès que possible, même s'il s'agit de mauvaises nouvelles. Diffusez les mauvaises nouvelles en une fois pour ne pas donner l'impression que vous avez des choses à cacher.

Mi-octobre 2011, les utilisateurs de Blackberry ont été confrontés à des pannes de son système de communication pendant de longues journées. Outre l'internet et l'e-mail, le service populaire de messagerie Blackberry Messenger, ou Ping, était aussi interrompu. La perturbation chez Blackberry était occasionnée par la panne de l'infrastructure du fabricant RIM. L'entreprise a été critiquée sur tous les forums possibles dans le monde entier, principalement parce qu'elle a communiqué si lentement et si peu sur les problèmes. Ce n'est qu'après quatre jours que Mike Lazaridis, CEO de RIM, a présenté des excuses pour ces longues pannes. Son message sur YouTube était sobre et bien formulé, mais hélas tardif. Dans l'intervalle, la marque avait déjà beaucoup souffert dans les médias et sur les réseaux sociaux.

4.2. Transparence et honnêteté

Une communication transparente et honnête crée la confiance. Présentez la situation de ma-

nière réaliste, sans vous perdre dans les détails. Osez dire que vous ignorez encore certaines choses et que les autorités mettent tout en œuvre pour pouvoir agir de manière appropriée. Mais continuez toujours à communiquer !

La rapidité est un facteur déterminant du succès d'une bonne communication de crise

Le 8 juin 1999, des enfants de l'école de Bornem sont tombés malades après avoir bu des bouteilles de 20 cl. de Coca-Cola. Coca-Cola a à peine communiqué au début : l'entreprise examinait le problème en refusant tout commentaire. L'information déficiente a eu des conséquences. Le soir, une chaîne de télévision annonçait erronément que les enfants étaient devenus malades après avoir bu des cannettes au lieu de bouteilles. Le lendemain, les enfants d'autres écoles se sont plaints de nausées après avoir bu des cannettes. Finalement, la porte-parole de Coca-Cola a accordé des interviews. Elle a concédé qu'il y avait un problème avec les bouteilles, mais a suggéré que le problème des cannettes était sans doute un problème imaginaire. Cela a fâché de nombreux parents d'enfants malades. La firme a ensuite essayé de limiter le dommage en détruisant septante millions de litres de coca. Mais le mal était fait. La firme a pensé à tort qu'elle devait bien circonscrire le problème avant de communiquer vers la presse et donc le consommateur.

4.3. Unité de la prise de parole

Choisissez un porte-parole unique pour éviter des informations contradictoires. Il doit s'agir d'une personne située à un niveau élevé de l'organisation et qui a accès à toutes les informations. 'L'accessibilité' est le mot magique : les porte-pa-

role qui ne veulent pas donner le numéro de leur téléphone mobile aux journalistes doivent être remplacés rapidement.

Alan Joyce, le CEO de la compagnie aérienne australienne Qantas Airways, l'a bien compris lorsqu'un Airbus A380 a dû faire un atterrissage d'urgence à Singapore en 2010 après qu'un des moteurs ait pris feu. Joyce a décidé immédiatement de garder au sol et de faire contrôler tous ses superjumbos Airbus, six appareils capables de transporter chacun 450 passagers. Le CEO a donné lui-même après l'incident cinq briefings de presse et au moins six interviews à la radio et à la télévision. Il a volé lui-même sur le premier vol d'un A380 qui a repris l'air pour signifier sa confiance, car il avait précisé quelques semaines auparavant 'qu'aucun appareil ne volerait tant qu'on ne serait pas tout à fait certain de la sécurité'.

4.4. Information correcte

Les rumeurs, la confusion et les incertitudes sont combattues par la validation, le contrôle et l'évaluation constants de l'information. Toute erreur nécessitant une rectification est néfaste pour la crédibilité et est une perte de temps.

En diffusant l'information disponible, vous évitez de fausses rumeurs qui proviennent d'une source non officielle et moins fiable et qui sont amplifiées (souvent par les médias sociaux). Le silence n'est pas la bonne solution et peut souvent être mal interprété. Il peut donner l'impression que vous dissimulez des informations ou que vous ne maîtrisez pas la situation. L'information fournie, si minime soit-elle, démontre la vigilance de votre organisation, suscite la confiance et peut soulager en partie la situation.

Les experts de la communication ont tous admis que la communication de crise a laissé à désirer lors du drame du (SUITE P. 52)

BOSTOEN MET UN INCENDIE À PROFIT

Défense structurelle contre les calamités

La nuit du mercredi 9 février 2011, un incendie a réduit en cendres les bureaux, le local serveur et le magasin de l'entreprise de construction Bostoен. Quelques jours plus tard, elle tournait à nouveau à plein régime. Elle ne disposait pas d'un véritable scénario de crise, mais a fait preuve de bon sens, de prévoyance et a surtout bénéficié du dévouement sans failles de ses collaborateurs.

Stephan Bostoен, CEO de l'entreprise du même nom, ne s'est pas laissé démonter lorsqu'il a été prévenu que son entreprise était en flammes. *"Le premier choc passé, j'ai réalisé qu'on devait réfléchir en termes de solutions et même d'opportunités. Le mal était fait, mais nous avions l'occasion de faire quelque chose de mieux après. J'y avais déjà pensé avant même de prendre ma voiture. Une telle catastrophe ne doit pas nécessairement vous anéantir, du moins si vous êtes suffisamment assuré."*

Cinq jours plus tard à peine, l'entreprise avait repris le travail. Grâce à un scénario de crise bien préparé ? *"Non, je pense que ça n'a pas beau-*

coup de sens. Chaque incendie, chaque crise est autre." Il n'empêche qu'on peut se défendre structurellement contre les calamités.

"Dans notre cas, et cela vaut pour bon nombre d'entreprises, les dossiers et processus sont presque entièrement numérisés, ce qui nous a sauvés. Si vous faites un backup externe de vos données, vous pouvez en théorie vous remettre au travail dès le lendemain. La méthode de backup retenue dépend de la taille de l'entreprise. Pour Bostoен, un 'disaster recovery center' est excessif."

Selon Bostoен, beaucoup d'entreprises commettent l'erreur d'avoir un backup dormant. C'est-à-dire qu'elles ont élaboré une solution efficace, mais ont oublié de l'adapter à leur évolution. Et, au moment de la crise, il ne correspond plus à la réalité. *"Nous avons aussi fait cette faute, mais avons eu la chance de pouvoir sauver un serveur important. Sans cela, nous aurions probablement pris plus de retard. Un précieux conseil : accélérez le rythme de synchronisation de votre backup à mesure que le volume de données augmente, et faites de même pour la mise à jour des contrats d'assurance en fonction des valeurs réelles."*

ÉVITEZ LES FAUSSES PROMESSES

Les premières communications à la presse sont cruciales ! Elles atteignent en effet la majorité des clients (potentiels). Lorsque Bostoен a rejoint son entreprise, les caméras tournaient déjà et on lui a mis un micro devant la bouche. *"Mon principal message était de rassurer les clients, leur projet aurait tout au plus quelques jours de retard."* À ce moment, Bostoен savait en effet déjà que tous les matériaux de



construction n'étaient pas endommagés, permettant ainsi de continuer à approvisionner les chantiers. *"Sur d'autres points, je n'étais pas encore fixé et ne pouvais donc pas dire grand-chose de sensé. Il ne faut surtout pas faire de spéculations, car on perd alors tout contrôle. Il faut communiquer ouvertement et correctement. Il ne faut pas sous-estimer la situation, mais éviter de faire de fausses promesses qu'on ne pourra peut-être pas tenir. Vous ne devez ni ne pouvez en faire plus."*

Il est important de savoir que lors d'une telle crise, les clients font preuve de beaucoup de sympathie et de compréhension. *"Même les concurrents/collègues vous aident au plus fort de la crise. Ils savent n'être pas à l'abri d'une catastrophe et apprécieraient également votre soutien. On ne peut inscrire cela dans un scénario de crise."*

D'un point de vue opérationnel, il fallait remettre les employés au travail au plus vite. *"Ils coûtent à l'entreprise, alors que les ouvriers peuvent être mis en chômage technique."* Ensuite, il faut protéger les recettes, afin de pouvoir continuer à fonctionner. *"Dans le cas d'une production décentralisée, comme chez nous, ce problème est moins aigu qu'avec une production centralisée où il faut acheter les marchandises jusqu'à la remise en route du parc de machines anéanti."*

C'est pourquoi il est important que les entreprises de production s'assurent à la fois pour de nouvelles installations et pour les dommages. En effet, elles sont très rares à disposer

d'assez de moyens pour financer elles-mêmes leurs pertes de bénéfices. *"Imaginez qu'il faille 6 mois à 1 an pour renouveler le parc de machines. Dans l'intervalle, vous devez acheter chez vos concurrents/collègues pour fournir vos clients. Vous ne faites donc presque pas*



© Bostoën

DES CENDRES DE L'ENTREPRISE RAVAGÉE RENAÎT UN NOUVEAU BÂTIMENT GREENTECH

de bénéfice, mais les coûts eux ne baissent pas. En revanche, les sociétés commerciales doivent tout simplement surmonter les délais de livraison pour reconstituer leur stock."

MENTALEMENT PLUS FORTS

Bostoën a déjà survécu à quelques petits et grands incendies. Ainsi, en 2005, l'entreprise de production de châssis en pvc a complètement brûlé. *"Nous avons alors constaté à nos propres dépens et à notre grande honte qu'une assurance contre les dégâts est indispensable pour les entreprises de production."* Cette fois aussi, nous avons tiré des leçons. *"Comme je l'ai déjà dit, la récupération de nos données aurait pu être meilleure. La crise a été bien gérée. La nuit-même, une équipe de management de crise a été constituée, les tâches ont été réparties et des accords conclus*

CASE BOSTOEN

en termes de communication, dans un souci de transparence et avec beaucoup de bon sens.” Sur le plan mental aussi, Bostoën sort de la crise renforcée. “C’est dans le malheur qu’on reconnaît ses véritables amis et collaborateurs qui ont travaillé jour et nuit pour remettre très rapidement l’entreprise sur pied. Cela a consolidé la solidarité et l’engagement.”

Quatre jours plus tard, environ 60 employés ont pu reprendre le travail dans des bureaux

conteneurs, qui hébergent provisoirement le centre névralgique de Bostoën. “À la place de l’ancien bâtiment, nous allons construire un bureau entièrement neuf, passif et énergétiquement neutre qui répondra aux normes européennes pour 2020. L’incendie nous a offert une opportunité que nous avons saisie à pleines mains. La nouvelle construction sera, d’un point de vue tant architectural qu’énergétique, l’illustration vivante de notre savoir-faire et de notre mission.”

Pukkelpop en août 2011. Tant sur le site que vers l’extérieur, la communication fut médiocre générant une grande incertitude quant à l’ampleur et au déroulement de la catastrophe. Ainsi, le nombre de victimes est resté longtemps imprécis. De plus, les opérateurs GSM ont failli à leur devoir de sorte que les festivaliers ne pouvaient plus communiquer avec leurs amis et familles. La confusion concernant l’annulation du festival a aussi été néfaste et on n’a pas assez dit que les issues de secours étaient ouvertes. À cause de toutes ces erreurs de communication, des milliers de personnes sont restées dans l’incertitude. On pourrait s’attendre à ce qu’un organisateur de festival soit préparé à ce genre d’événement.

4.5. Chacun s’exprime en fonction de ses propres compétences

Il est préférable que le communicateur de crise s’exprime en fonction de ses propres compétences. Pour les questions qui relèvent de la compétence d’autres personnes, il doit renvoyer à celles-ci. Cela favorise l’exactitude de l’information. Mais ne vous cachez pas non plus derrière vos compétences. Cela n’éveille

pas la confiance, certainement pas en situation d’urgence.

4.6. Prudence et respect

Il faut éviter de donner une image erronée de la situation qui peut créer la panique ou accuser ou disculper trop vite certaines personnes. La question de la culpabilité émerge souvent assez vite. Présentez-vous donc comme un ensemble unique et ne donnez pas une image négative d’un partenaire. Pendant la phase aigüe, il faut mettre l’accent sur le retour à la situation normale et non sur la recherche des coupables. Il est important d’être constamment attentif à la dimension humaine.

Quelques règles pratiques :

- ▶ Évitez de parler du nombre de victimes lorsqu’il est encore incertain. La surenchère témoigne d’un manque de respect ;
- ▶ Respectez la vie privée des victimes. Informez d’abord les familles. Faites preuve de sympathie, souhaitez un bon rétablissement ou témoignez votre compassion aux victimes ou à leurs proches ;
- ▶ Ne faites pas d’humour.

Le 20 avril 2010, une explosion a eu lieu sur la plate-forme de forage Deepwater Horizon dans le Golfe du Mexique, entraînant la mort de onze personnes. Les bateaux-pompes n'ont pu arrêter l'incendie de la plate-forme qui a coulé le 22 avril. 800 millions de litres de pétrole se sont déversés dans le Golfe du Mexique, entraînant la plus grande catastrophe écologique de l'histoire américaine. Ce fut indubitablement aussi la plus grave crise de communication qu'une entreprise ait connue ces dernières années. Le comble fut lorsque Tony Hayward, CEO de BP, déclara qu'il souhaitait aussi que cette fuite soit bouchée parce qu'il souhaitait 'retrouver sa vie d'avant'. Ce ne fut pas la seule erreur de communication de BP. Par la suite, on a constaté que l'équipe de communication de BP ne comptait pas suffisamment de collaborateurs expérimentés pour assister le CEO pendant la crise. Un problème que les professionnels de la communication connaissent sans doute bien.

4.7. Une communication compréhensible, claire et univoque

Il est toujours préférable de soumettre un communiqué avant de l'envoyer à des tiers. En demandant une seconde et une troisième opinion, on permet à d'autres qui connaissent moins bien la situation et voient les choses à distance de formuler un avis sur la clarté et la compréhensibilité du communiqué. La règle générale est de ne pas dépasser trois messages clés.

4.8. Une communication tournée vers l'avenir

Un but essentiel de la communication de crise est d'utiliser les nouvelles négatives comme passerelle vers l'avenir. Votre organisation évite ainsi de rester bloquée dans le négatif et elle montre qu'elle veut utiliser la crise comme levier pour un avenir meilleur.

Présentez-vous en 'bon père de famille'. Par exemple : "Nous avons effectivement commis des erreurs, mais nous allons utiliser la crise pour revoir tout notre système." Ne regardez pas trop en arrière, ce qui est fait est fait, regardez devant vous dans une optique positive. La crise peut générer la panique, mais essayez de rester calme et posé. Comparez la crise de l'organisation avec des succès du passé pour faire un contraste. Comparez la crise à des crises comparables dans d'autres organisations. La mise en perspective n'élimine pas les mauvaises nouvelles, mais elle apaise la tempête.

5 LES MÉDIAS SONT UN PARTENAIRE IMPORTANT

En cas de crise, les médias jouent un rôle crucial. Bien communiquer avec les médias, c'est gagner la confiance du public et éviter de perdre la face. Une bonne préparation est importante. Mais pendant et après la crise, il est aussi essentiel de communiquer intelligemment avec la presse.

5.1. Rôle et fonctions des médias

Le succès de la collaboration avec les médias dépendra largement de votre relation avec eux. L'ouverture de la part de votre organisation et la bonne compréhension des fonctionnements respectifs sont des atouts supplémentaires. Les médias jouent incontestablement un rôle important pour avertir et informer le consommateur et la population. Raison de plus pour les considérer comme un partenaire et non comme un rival. La presse doit, dans la mesure du possible, respecter la vie privée.

Les médias fondent leurs informations sur quelques questions clés :

► Qui gère la situation et qui est responsable ?

Que s'est-il passé ? Quelles sont les conséquences ? Que fait-on pour y remédier ?

- ▶ Où cela s'est-il passé ?
- ▶ Quand cela s'est-il passé (et depuis combien de temps le savez-vous) ?
- ▶ Pourquoi cela s'est-il passé ? Pourquoi cette mesure est-elle importante ?
- ▶ Comment remédie-t-on à la crise ? Quelle est la gravité de la situation ?

Les médias s'intéressent non seulement aux faits, mais aussi aux émotions. Ils accordent beaucoup d'importance aux témoignages de personnes directement concernées. Cette approche gagne de l'importance. Soyez-en conscient, mais n'en ayez pas peur. Au contraire, il est parfois utile de présenter soi-même des témoins aux médias. Vous gardez ainsi le contrôle de la communication et vous évitez qu'ils ne cherchent des témoins – peut-être – moins appropriés.

5.2. Fonctionnement et portée des médias

Une enquête révèle que près de la moitié des Belges interrogés trouvent les informations télévisées les plus fiables. Viennent ensuite la radio (20%) et les journaux (17%). Pour les jeunes (16-29), le journal vient en deuxième place, alors que les 30-49 ans et les plus de 50 ans privilégient la radio comme deuxième source.

Les médias sont également complémentaires : les médias sociaux et la radio sont souvent les premiers à faire état d'une catastrophe. L'information est ensuite suivie par internet et la télévision. Les journaux et les périodiques offrent ensuite plus d'information (de fond).

Dans la société actuelle, l'information ne cesse de s'accélérer. Les médias misent sur ce phénomène en incitant les lecteurs ou les spectateurs à signaler des événements. Les médias sociaux

comme Twitter et Facebook supplantent l'internet comme source d'information de première ligne. Dès lors, les porte-parole sont confrontés plus vite aux questions de la presse alors qu'ils ne disposent pas encore de l'information nécessaire ou n'ont même pas encore été informés par la voie officielle.

5.3. Accords avec les médias

La collaboration avec les médias est recommandée. Vous êtes en effet dans une situation de dépendance mutuelle : les médias ont besoin de vous comme source d'information et vous avez besoin d'eux pour les avertissements et recommandations, pour rectifier une information erronée, ... Cessez donc de les considérer comme des rivaux. Ils sont d'abord les représentants de la curiosité de la population et un moyen d'atteindre votre groupe-cible. Mettez-vous donc bien d'accord sur les moments où de nouvelles informations seront disponibles et où des images peuvent être prises et précisez où les questions peuvent être posées ...

5.4. Canaux médiatiques

▶ Radio

La radio est un média qui peut être utilisé rapidement pour informer la population concernée en cas de crise.

Avantages

- vitesse d'émission des communiqués reçus ;
- les programmes peuvent facilement être interrompus ;
- il est facile de répéter (ou d'affiner) les messages ;
- temps d'émission et portée étendus ;

Inconvénients

- la radio est un média fugace : la plupart des auditeurs sont peu attentifs et concentrés. Tenez compte des fluctuations du taux d'écoute. La plupart des gens écoutent entre 07h00 et 09h00 le matin et entre 16h30 et 18h30 le soir ;

- l'éparpillement des auditeurs entre plusieurs réseaux. Ne négligez pas les stations commerciales : ainsi, Q-music est la deuxième station en Flandre.

► Agences de presse

Pour une information rapide avec une portée maximale, il peut être intéressant de travailler avec l'agence Belga, qui dispose également d'une permanence pendant la nuit. Les entreprises peuvent – moyennant paiement – diffuser des messages (semi-)commerciaux via l'agence.

► Télévision

Les sondages révèlent que l'audience de la télévision augmente d'environ 30% en cas d'événements importants. Traditionnellement, le journal de 19h00 a la plus grosse audience, mais le paysage médiatique évolue. Avec la télévision digitale, de plus en plus d'émissions sont regardées en différé.

Avantages

- la télévision a une grosse audience ;
- les images sont souvent plus parlantes que les mots ;
- l'impact de la télévision est souvent plus grand que celui de la radio, des journaux ou d'internet ;

Inconvénients

- vous devez expliquer la situation de manière concise, simple et claire ;
- les programmes peuvent plus difficilement être interrompus (mais il n'est plus exceptionnel de présenter des émissions d'information supplémentaires) ;
- le temps d'émission se situe habituellement entre 12h30 et 23h30.

► Presse écrite

La presse écrite ne peut publier des informations qu'aux moments où elle paraît. La limite pour insérer des nouvelles dans le journal se situe autour de 23h00. Mais la plupart des

rédactions ont aussi un service d'information en ligne qui est la première source en cas de 'breaking news'.

► Internet

La popularité d'internet ne cesse d'augmenter. Il est de plus en plus utilisé même en situation d'urgence. Il permet de fournir votre information sans filtre à de nombreuses personnes simultanément, par exemple via votre propre site internet. Vous pouvez ajouter des informations complémentaires : faits, contexte, questions fréquentes, images, ...

► Médias sociaux et journalisme citoyen

Les citoyens eux-mêmes contribuent activement à la diffusion de l'information. Les témoins d'une situation d'urgence prennent contact avec les numéros d'appel des médias, prennent des photos eux-mêmes avec leur GSM et les placent sur des blogs ou les diffusent via les médias sociaux, comme Twitter ou Facebook. Cela crée toutefois des effets multimédias : les risques de rumeurs ou d'informations erronées augmentent. D'où l'importance de sortir rapidement des informations exactes et officielles.

Lisez plus sur les médias sociaux dans le chapitre 'Médias sociaux et communication de crise' à la p. 57)

5.5. Préparation des contacts de presse

Une bonne préparation vous épargne énormément de travail pendant la crise. De nombreuses affaires de presse peuvent être réglées à l'avance.

► Porte-parole

Désignez un porte-parole qui représente votre entreprise face à la presse en cas de crise. Prévoyez aussi un suppléant. Choisissez un porte-parole qui paraît compétent et fiable, qui a une grande facilité d'élocution et qui a l'expérience des contacts avec la presse. Faites-

lui aussi suivre une formation aux médias. En cas de crise importante, suscitant une grande attention des médias, constituez une équipe de porte-parole.

► **Les journalistes et leurs facilités**

Faites une liste de contrôle de ce que vous devez régler à l'avance :

- liste de presse (noms, numéros de téléphone, de fax, adresses e-mail) ;
- un éventuel centre de presse et les facilités nécessaires ;
- règles d'accueil et d'accès pour la presse (y compris les dispositifs de sécurité) ;
- un local où peuvent être organisées les conférences de presse ;
- points importants pour la rédaction d'un communiqué de presse ; faites éventuellement un communiqué de presse standard qui peut être utilisé directement pendant la crise ;
- listes des questions et réponses possibles (voir chapitre 'Rôle et fonctions des médias' à la p. 53)
- une liste actualisée de numéros de téléphone de traducteurs pour le cas où la crise prend des dimensions internationales.

5.6. Pendant la crise

► **Rapidité et timing de la communication**

La presse est souvent vite (la première) informée de l'existence d'une crise. Avant que vous le sachiez, les journalistes sont à votre porte. Veillez donc à ce que les porte-parole soient rapidement sur place, de préférence avant l'arrivée des médias. Présentez le porte-parole à la presse et indiquez comment le joindre. Tenez compte si possible des échéances des médias.

Fournir rapidement soi-même des nouvelles sur la crise permet de garder le contrôle de la communication et favorise des informations factuelles correctes. Si vous attendez trop long-

temps pour fournir des informations, le risque de diffusion de communiqués non contrôlés augmente.

► **'Pas de commentaire', cela n'existe pas**

En situation de crise, il n'est pas concevable de ne pas faire de commentaire. Le Watergate a révélé que refuser de faire des commentaires, c'est admettre une faute. En ne donnant pas d'information, vous laissez la liberté aux médias de jouer les arbitres. Vous perdez le contrôle de la situation et vous devrez ensuite sans cesse essayer de rattraper les rumeurs.

► **Choix du bon ton et respect**

Le choix du ton du premier communiqué et l'ambiance de la communication sont souvent déterminants pour la suite de la crise. Montrez-vous donc respectueux envers les journalistes. Ne les laissez pas à l'extérieur, mais faites les entrer ; montrez-leur le cas échéant le lieu de la crise.

► **Précision et clarté**

Veillez à disposer de toutes les informations factuelles avant le premier contact avec la presse : la nature de l'incident, le lieu et l'heure, le nombre et l'état des victimes, les mesures prises, l'aide reçue de l'extérieur. Inventoriez les questions fréquentes et formulez des réponses à celles-ci.

Faites des communiqués brefs, clairs et 'to the point'. Évitez les termes techniques et le jargon. Diffusez aussi les communiqués de presse en interne pour que chacun dans l'entreprise dispose de la même information.

► **Prudence**

Limitez l'information donnée aux faits ; ne faites jamais de suppositions ou de spéculations. Personne ne peut savoir à quelle position juridique mènera la question de la culpabilité : restez donc sur vos gardes.

6 MÉDIAS SOCIAUX ET COMMUNICATION DE CRISE

6.1. Politique de communication sur les médias sociaux

L'utilisation croissante des médias sociaux a des conséquences importantes pour la politique de presse des organisations. Depuis longtemps, la diffusion de l'information n'est plus le domaine exclusif des journalistes professionnels. L'internet avec ses forums, blogs, Twitter et autres réseaux sociaux offre aux consommateurs un podium pour diffuser leurs propres 'nouvelles'.

Ces informations tournent entièrement autour des observations et émotions personnelles et ignorent donc les principes journalistiques de vérifiabilité et de droit de réponse. C'est une donnée que les entreprises et les organisations doivent prendre au sérieux dans leur politique de communication. Ignorer les messages qui circulent sur internet peut causer un préjudice d'image considérable.

6.2. Que disent-ils de votre organisation ?

Il est important de savoir vite ce qui s'écrit au sujet de votre organisation et où pour pouvoir y adapter votre communication. Très vite après l'incident, il faudra faire un scan rapide sur internet des blogs, forums et autres plateformes de médias sociaux. Il est utile de définir au préalable un certain nombre de critères de recherche qui pourront être utilisés dans les différents moteurs de recherche au moment de la crise. Il s'agit de mots comme le nom de l'organisation, son secteur d'activité, le nom (générique) du produit, combinés avec des mots adaptés à la situation de crise spécifique, comme incendie, attentat, pollution, risque pour la santé, etc.

6.3. Devez-vous réagir sur les médias sociaux ?

Lorsque vous constatez qu'un incident fait l'objet d'une communication, vous devez évaluer s'il y a lieu de réagir. La décision sur la nécessité et la manière de réagir doit être prise au cas par cas en fonction de plusieurs critères d'évaluation :

- Quelle est l'autorité/l'importance du forum sur lequel l'information est placée ?
- Quelle est l'autorité/l'importance de l'expéditeur du message ?
- Peut-on démontrer que le message est inexact ? Est-il réfutable ?
- Quelle est la probabilité que ce message se diffuse davantage ?
- La diffusion du message peut-elle être préjudiciable ?

En raison de la vitesse à laquelle les messages se succèdent, une réaction unique ne suffit pas. Même si le déroulement de l'incident ne justifie pas un nouveau communiqué, la circulation des informations sur un forum déterminé pour être une raison de vous immiscer à nouveau dans la discussion.

6.4. Devez-vous prendre l'initiative vous-même ?

Une organisation peut être active de sa propre initiative sur internet. La première étape consiste à placer des déclarations approuvées sur son propre site internet.

En cas d'incidents, l'entreprise peut aussi décider de placer elle-même des messages sur les médias sociaux. Twitter semble le mieux s'y prêter. Des sites comme Facebook sont plutôt utilisés par les organisations pour des nouvelles commerciales et positives ce qui peut compromettre la crédibilité des communiqués de crise.



06

Dix facteurs critiques
de succès

L'expérience révèle que les entreprises ont intérêt à agir énergiquement en cas de crise pour préserver leur réputation et fournir vite au public des informations précises. Chaque entreprise a évidemment besoin d'un plan sur mesure de ses propres opérations et risques. Les 10 facteurs critiques de succès énumérés ci-après feront en tout cas la différence dans une bonne gestion de crise.

1 PRÉPAREZ-VOUS

Une entreprise confrontée à une crise sans préparation risque davantage des dommages énormes. La préparation globale de la gestion de crise comprend l'identification de la 'criticité' des activités de l'entreprise et des risques potentiels, l'évaluation des pertes possibles, la définition d'un plan d'action pour réduire les dommages potentiels et la constitution et la formation d'une équipe de management de crise.

L'approche adoptée peut être un point d'ancrage ou un fil conducteur, particulièrement à un moment où la gravité de la situation, l'urgence et le manque d'information ne vous permettent pas de prendre des décisions en toute quiétude et de les faire réexaminer par l'organisation. Veillez à être bien préparés, vous éviterez ainsi de perdre du temps précieux.

UN JOUR OU L'AUTRE, VOUS VIVREZ UNE CRISE : COMME MANAGER RESPONSABLE, VOUS AVEZ INTÉRÊT À VOUS PRÉPARER !

2 LES PIRES SCÉNARIOS COMME HYPOTHÈSE

Lors du lancement d'une nouvelle activité ou d'un produit, analysez les pires scénarios. Vérifiez quels éléments peuvent influencer négativement les ob-

jectifs du nouveau projet ou quel peut être l'impact de ces influences négatives sur les pertes et la réduction du bénéfice. Tentez de répondre à ces questions et, si nécessaire, prenez des mesures proactives pour éviter le dommage potentiel.

Dans la phase de préparation de votre plan de management de crise, vous devez aussi envisager les pires scénarios. Définissez les scénarios et la manière d'aborder la crise en fonction du risque principal. Cela a l'avantage de vous préparer au pire tout en pouvant gérer efficacement une crise entraînant moins de dommage.

LE SCÉNARIO LE PLUS GRAVE COMME HYPOTHÈSE : AINSI, VOUS ÊTES PRÉPARÉ À DES INCIDENTS MOINS GRAVES.

3 IDENTIFIEZ LA CRISE AU PLUS VITE

Lorsqu'un incident grave se produit, essayez d'avoir au plus vite une image précise de la situation et des causes sous-jacentes. En effet, la première exigence pour pouvoir intervenir efficacement est l'identification des problèmes. Plus elle sera rapide, plus vous aurez des chances de limiter les dommages. Lorsque l'incident déclencheur de la crise perdure, le résultat peut être dévastateur.

LA DÉTECTION ET L'ANNONCE RAPIDES DE LA CRISE LIMITENT LES DOMMAGES.

4 ORGANISEZ-VOUS AVEC VOTRE MEILLEURE ÉQUIPE

Les caractéristiques de la situation de crise sont totalement différentes de celles de la gestion normale. Le temps disponible, l'impact global et les compétences techniques spécifiques nécessaires imposent des exigences élevées à l'équipe de management de crise. (SUITE P. 62)

LE CENTRE DE CRISE NATIONAL

Anticiper pour mieux gérer

Objectif : veiller à prendre les mesures appropriées lors de chaque crise afin de protéger les citoyens de manière optimale. Les entreprises prennent également conscience qu'outre l'intérêt opérationnel et commercial, la responsabilité sociétale fait aussi partie intégrante d'une gestion de crise efficace.

À la suite de plusieurs crises importantes des années '80 (drame du Heysel, Tchernobyl, Herald of Free Enterprise), le gouvernement fédéral a créé le Centre de crise dont les tâches essentielles sont : collecter et analyser 365 jours par an et 24 h/24 des données pertinentes (sur les menaces) ; soutenir l'ordre public ; protéger des personnalités et institutions, organiser et coordonner des plans d'urgence au niveau national et assurer le soutien logistique de la gestion de crise.

En situation d'urgence, le Centre de crise coordonne les efforts de tous les services concernés, allant des services d'aide et d'intervention (pompiers, médecins, police, protection civile, ...) aux autorités de tous les niveaux (communales, provinciales, régionales, nationales et internationales).

"Selon la nature de l'incident, la situation d'urgence est prise en charge par le niveau de pouvoir concerné", explique Alain Lefèvre, directeur général a.i. du Centre de crise.

"Les démarches à entreprendre sont décrites dans les plans d'urgence. Ainsi, la commune sait comment réagir, par ex. en cas d'accident industriel, et elle peut le cas échéant demander l'aide d'un niveau supérieur si ses propres moyens sont insuffisants. Le Centre de crise gère les plans d'urgence nationaux prévus pour les risques majeurs, comme les accidents nucléaires, les pannes de courant de grande ampleur ou les menaces terroristes."

"Publier un rectificatif dans la presse est beaucoup plus néfaste que délivrer une information ouverte et honnête dès la première heure"

ÉCHANGER SAVOIR-FAIRE ET EXPÉRIENCE

Chaque entreprise, organisation ou service public est responsable de son management de crise, mais les échanges multidisciplinaires de connaissances, d'expérience et de savoir-faire sont réels. La loi les impose d'ailleurs aux entreprises nucléaires ou Seveso. *"Pour les entreprises présentant moins de risques, on compte sur la notification spontanée ou sur la communication de l'information par les services d'aide en cas d'intervention. En tout état de cause, chaque commune inventorie les risques potentiels sur son territoire et organise régulièrement des exercices d'intervention."* Le Centre de crise n'établit pas de liste des problèmes les plus fréquents.



“On constate certes que notre société de haute technologie génère plus de risques”, affirme A. Lefèvre. “Bien plus qu’il y a dix ans, la population veut être informée vite et bien, éventuellement par le biais des médias sociaux. Elle souhaite aussi contribuer à la solution quand c’est possible. En d’autres termes, la gestion de crise consiste aussi à renforcer l’autonomie de la population.” La pression des médias – constamment à la recherche de spectacle – augmente beaucoup aussi. Il appartient aux autorités et aux entreprises d’adopter une communication transparente et univoque pour ne pas laisser la place à la spéculation.

DO’S-AND-DON’TS

Les entreprises réagissent encore parfois de manière trop floue, craignant que la franchise ne nuise à leur réputation commerciale.

“A long terme, cette attitude se retourne contre elles. De plus, cette stratégie est inacceptable si elle met des personnes en danger. Il n’est plus possible aujourd’hui de contrôler la diffusion de l’information. Il suffit qu’un travailleur mécontent vende la mèche sur twitter.” Publier un rectificatif dans la presse est beaucoup plus néfaste que délivrer une information ouverte et honnête dès la première heure. *“Même s’il s’agit d’admettre que l’on ne contrôle pas la situation.”*

Quelques bonnes pratiques :

- ▶ Communiquer de la manière la plus factuelle possible. Dites ce que vous faites et ce que vous attendez des autres. Tachez de ne pas minimaliser.
- ▶ Ne perdez pas de vue l’intérêt général.

- ▶ Impossible de maîtriser les risques sans plan d’urgence. Le nier c’est être aveugle à la réalité.
- ▶ Ne vous cramponnez pas à un scénario d’urgence. Restez flexible.
- ▶ Délimiter clairement les rôles dans le scénario de crise. Précisez qui évalue la situation, qui décide et qui communique.
- ▶ Soyez attentifs aux signaux suspects (voir cadre Early Warning System).

EARLY WARNING SYSTEM

Depuis 2009, les entreprises et les services publics échangent des informations, via un point de contact central permanent, afin de protéger au mieux le secteur économique et ses collaborateurs contre de potentielles attaques terroristes.

Ainsi, une entreprise qui voit s’arrêter pendant plusieurs jours consécutifs une voiture suspecte devant sa porte en informera les autorités pour qu’elles puissent enquêter. Si un incident est vraiment suspect ou si une autre entreprise signale le même fait, le réseau avertit l’ensemble du secteur. Inversement, les autorités qui auraient été informées d’une menace générale à l’égard d’un secteur en informeront ce dernier.

Plus d’information sur www.feb.be
(Domaines d’action > Sécurité et Bien-être au travail > Sécurité des entreprises)

Il convient de combiner les compétences requises et les traits de personnalité recommandés.

SÉLECTION DE L'ÉQUIPE DE MANAGEMENT DE CRISE : TRAITS DE PERSONNALITÉ ET COMPÉTENCES REQUISES PRIMENT SUR LES RESPONSABILITÉS ACTUELLES ET LA POSITION DANS L'ORGANISATION.

5 CALME RÉSOLU

Il ne suffit pas d'identifier la crise. L'information doit aussi être interprétée correctement et traitée par les personnes compétentes. Une approche résolue et cohérente depuis le début de la crise jusqu'à la fin de celle-ci se caractérise par un calme réfléchi.

Par ailleurs, il faut optimiser l'utilisation de l'information disponible et qui est le meilleur reflet possible de la réalité. Cette information doit être évaluée à sa juste valeur et les conséquences de la crise ne peuvent être sous-estimées. Toutefois, une surestimation des risques s'exprimant par une surréaction génère une inquiétude inutile et augmente le sentiment d'insécurité ou l'angoisse. Cette position aura plutôt une influence négative sur la gestion de crise.

LES ÉLÉMENTS 'TEMPS' ET 'INFORMATION FRAGMENTÉE' Nécessitent un calme résolu et réfléchi.

6 DISTINGUEZ LA GESTION DE CRISE DU 'BUSINESS AS USUAL'

Tentez de prendre au plus vite le contrôle de la crise pour limiter les dommages et protéger votre image. Plus la crise tardera à être maîtrisée, plus vos opérations quotidiennes en seront affectées.

Essayez donc dès le début d'isoler la situation de crise de votre activité normale : veillez à ce que les processus qui ne sont pas touchés par la crise puissent se poursuivre selon le principe 'business as usual'. Avantage : chacun se concentrera sur les responsabilités qui lui sont attribuées.

PRENDRE LE CONTRÔLE D'UNE CRISE ? ISOLEZ LA CRISE DÈS LE DÉBUT ET GÉREZ-LA SÉPARÉMENT DE L'ACTIVITÉ NORMALE DE L'ENTREPRISE.

7 UNE COMMUNICATION CRÉDIBLE

Le Watergate a révélé que refuser de faire des commentaires, c'est admettre une faute. Une bonne communication de crise vise au contraire à préserver la renommée et l'image de l'entreprise. Cela implique de fournir des informations correctes et de montrer par votre attitude que vous êtes impliqué et soucieux de l'homme et de l'environnement.

Les médias sont un facteur essentiel et un partenaire, pas un rival ou encore moins un ennemi. Les bonnes relations avec les médias ne se construisent pas pendant la crise, mais longtemps avant. La construction de relations durables avec les médias doit faire partie de la stratégie de communication qui nécessite un travail intensif longtemps à l'avance.

Il est essentiel de communiquer vite et en premier lorsque votre organisation est confrontée à une crise. Même si vous ne savez pas encore grand-chose, prenez déjà contact avec votre public et vos stakeholders avant que quelqu'un d'autre ne le fasse. Les médias sociaux obligent les entreprises et les organisations à communiquer plus vite qu'autrefois. Mais ils sont aussi une opportunité pour prendre le pouls de ce qui se passe dans votre organisation ou autour de votre marque.

Un porte-parole fort, haut placé dans l'organisation, est un autre facteur de succès d'une bonne communication de crise. Les communicateurs expérimentés utilisent les informations négatives concernant votre organisation comme un levier pour un avenir meilleur. Les erreurs du passé peuvent être mises à profit pour améliorer les procédures futures. Ce n'est que de cette manière que vous pourrez rétablir la confiance dans votre entreprise.

LA COMMUNICATION COMME FACTEUR CRITIQUE DE SUCCÈS ? UNE COMMUNICATION CRÉDIBLE, HONNÊTE ET RAPIDE, QUI TÉMOIGNE D'UNE IMPLICATION ÉMOTIONNELLE ET VISE LE RÉTABLISSEMENT DE LA CONFIANCE DANS L'AVENIR.

8 TIREZ LES LEÇONS DE VOS ERREURS ET DE VOS EXPÉRIENCES

La direction doit (faire) étudier l'incident pour permettre d'identifier et de résoudre les éventuelles défaillances dans l'entreprise. Même s'il ne faut pas nécessairement le montrer immédiatement au public, l'entreprise doit malgré tout veiller à ce que des fautes similaires ne se produisent pas dans d'autres parties de l'entreprise.

CHAQUE CRISE OU INCIDENT EST UNE OPPORTUNITÉ POUR PRENDRE DES MESURES DE PRÉVENTION DE SITUATIONS SIMILAIRES.

9 MONTREZ DE L'EMPATHIE POUR CEUX QUI ONT SUBI UN PRÉJUDICE

Si l'entreprise peut faire preuve d'empathie à grande échelle via des conférences de presse et des déclarations, des actions de sympathie à plus petite échelle peuvent aussi alléger les soucis du

groupe concerné. Reconnaître les réactions du public peut aider à tempérer la réponse négative.

L'étape suivante consiste à présenter des excuses aux victimes. C'est une marque de respect pour les victimes et le préjudice subi. Toutefois, les entreprises ont souvent du mal à s'excuser en raison des conséquences possibles en termes de responsabilité. L'entreprise en crise doit cependant mener les actions nécessaires pour survivre à l'incident. Les organisations doivent être conscientes de l'impact possible sur la responsabilité, mais elles ne peuvent se laisser conduire par la crainte de la responsabilité.

L'IMPLICATION ÉMOTIONNELLE ET LE RESPECT DES VICTIMES AUGMENTENT LA CROYANCE DANS LA COMPÉTENCE DU SENIOR MANAGEMENT (DE COMBATTRE LA CRISE).

10 TESTEZ ET RECTIFIEZ

L'élaboration d'un plan de crise est nécessaire. Mais une entreprise et son organisation sont dynamiques et évoluent en permanence. Il en va de même des risques auxquels elle peut être confrontée. Le plan de crise ne peut donc être un document 'dormant', il doit suivre de près la dynamique de l'entreprise et de son environnement. Sinon, le travail réalisé sera sans doute en grande partie inutile.

De plus, le plan doit être testé pour pouvoir évaluer la fiabilité et le corriger au besoin. Utilisez l'évaluation de la réaction à un incident/une crise pour rectifier le plan de crise et le remettre à jour. Tout cela permet aussi aux acteurs principaux du plan de crise de s'exercer et de se perfectionner dans leur fonction.

UN PLAN DE CRISE DYNAMIQUE : ÉVOLUANT AVEC L'ENTREPRISE ET SES RISQUES, TESTÉ RÉGULIÈREMENT, RECTIFIÉ ET UTILISANT L'ÉVALUATION DE LA RÉACTION À UN INCIDENT/UNE CRISE.



07

Boîte à outils

1 PLAN DE CRISE

1.1. Liste de contrôle générique pour la crise

Chaque situation de crise est unique et chaque crise mérite une réponse spécifique. L'expérience montre toutefois que certains principes ou modèles d'action peuvent servir de fil conducteur à la gestion de crise.

Arjo J.K. de Jong confirme cette idée dans son article¹⁷ :

“Les scénarios sont certainement utiles pour l'exécution de procédures, dispositions ou feuilles de route spécifiques. Songeons à l'extinction d'un incendie, l'évacuation d'un bâtiment et l'exécution d'une procédure de rappel de produits de grande envergure et complexe sur le plan technique. Le management de crise en revanche est la gestion des implications d'une situation imprévue. Les options 'politiques' adoptées en constituent le fil rouge, une sorte de petite Bible à laquelle on ne déroge en principe pas lorsque les objectifs et la manière de les atteindre sont en jeu. Ce qui importe c'est la qualité du management, dans lequel des teamplayers intelligents et qui ne se laissent pas démonter jouent un rôle important. Pour permettre à cette qualité du management de se déployer, il faut laisser la place à la flexibilité et à la créativité. Au moment suprême, la connaissance ne vient pas des scénarios, même si on aimerait que ce soit le cas.”

C'est dans cette idée que nous tentons d'intégrer dans un plan d'action générique les éléments qui peuvent être systématiquement contrôlés ou suivis en situation de crise. Ce modèle générique s'applique aux trois phases :

1. avant la crise : la préparation du BCP ou du plan de crise, la prévention ;
2. pendant la crise : la réaction effective à la crise ;
3. après la crise : l'évaluation et la rectification de la réaction à la crise.

► AVANT LA CRISE

• **Élaboration :**

- du profil de risque ;
- du plan de crise ;
- de l'équipe de management de crise et de l'organisation de crise :
 - composition de l'équipe :
 - définir les rôles et les responsabilités ;
 - coordonnées des membres de l'équipe et de toutes les parties prenantes internes ;
 - suppléant pour chaque fonction.
 - définir et prévoir les moyens logistiques et financiers ;
 - désigner et aborder le réseau de parties prenantes internes et externes :
 - direction, responsables des opérations ;
 - clients et fournisseurs ;
 - services de secours et entreprises spécialisées. Nous pensons ici à des entreprises dont l'expertise peut constituer une plus-value particulière pour accélérer la fin de la crise, limiter les dommages et relancer les activités après la crise.
 - création de permanences où peuvent être signalés les incidents :
 - collaborateurs internes ;
 - médias ;
 - clients ;
 - fournisseurs ;
 - services de secours et entreprises spécialisées.
 - Définition de la procédure en cas d'escalade.
- du répertoire des coordonnées des parties prenantes :

¹⁷ “Bent u wel goed voorbereid op een crisis?”, Arjo J.N. de Jong, Security Management n° 5, 2001

- membres de l'équipe de management de crise ;
 - parties prenantes internes ;
 - clients : adresses et coordonnées, classées par groupes de clients ;
 - fournisseurs.
- du plan de communication de crise :
 - élaboration d'une stratégie de communication de crise ;
 - identification des personnes et des objectifs à atteindre ;
 - préparation des déclarations ;
 - formation des porte-parole, y compris exercices de simulation.
 - de l'équipe de management de crise et de l'organisation globale de crise ;
 - des procédures, accords et modèles de réaction à la crise.
- **actualisation périodique :**
- du profil de risque ;
 - du plan de crise ;
 - de l'équipe de management de crise ;
 - du plan de communication de crise ;
 - de l'équipe de management de crise et de l'organisation globale de crise ;
 - des procédures, accords et modèles de réaction à la crise.
- **organisation des exercices ou simulations avec l'équipe de management de crise.**
- **PENDANT LA CRISE**
- **gestion du processus de crise :**
 - collecte maximale et permanente d'information concernant la crise et son impact ;
 - collecte d'information auprès de sources internes et externes ;
 - évaluation de ces données ;
 - élaboration d'un plan d'action pour préserver la sécurité et la continuité de l'entreprise et limiter l'impact externe ;
 - prise de décisions concernant les mesures à adopter ;
 - pilotage et suivi de l'implémentation des
 - mesures, y compris le suivi des services de police et de secours.
- **soigner la communication de crise :**
 - réunir l'équipe de communication de crise ;
 - informer les collaborateurs ;
 - informer les instances externes concernées ;
 - informer les familles des victimes (prévoir à l'avance qui le fait) ;
 - communiqués à l'intention des médias, des riverains, des parties prenantes, etc. ;
 - s'il y a des victimes : convenir avec les services de secours de la manière dont se déroule la communication avec les proches de ces victimes.
 - **exploitation du centre de crise :**
 - continuité de la permanence de crise et des permanences pour les collaborateurs internes, les fournisseurs, les clients ... ;
 - contact avec la police et les services de secours ;
 - soutien administratif du centre de crise ;
 - catering ;
 - continuité des moyens logistiques.
 - **tenue d'un journal :**
 - information reçue : date, heure, contenu ;
 - actions entreprises, décisions et éventuelle escalade ;
 - inventaire et conservation de toute information pertinente concernant la crise :
 - décisions et motivations de celles-ci ;
 - documentation, information, e-mails reçus ... ;
 - communication interne et externe : orale (déclarations) ou écrite et informations obtenues via les médias.
- **APRÈS LA CRISE**
- **évaluation de la crise, du plan de crise et du plan de communication de crise :**
 - tirer les leçons de l'incident et de la réaction adoptée ;
 - évaluation des mesures prises pendant la crise et de leur effet sur le déroulement de la crise ;

- rectification des divers plans d'action en fonction des constats.
 - **évaluation de la nécessité de prendre des mesures préventives et proactives dans les processus opérationnels pour éviter des incidents similaires à l'avenir ou limiter les dommages :**
 - mesures de prévention supplémentaires : techniques, organisationnelles, procédurales, attitude et culture de sécurité ...;
 - accords avec la délégation des travailleurs concernant les mesures de prévention pour pouvoir éviter des crises similaires à l'avenir ;
 - accords avec les sous-traitants, les fournisseurs, les services de sécurité et les autorités...;
 - fonctionnement et composition de l'équipe de management de crise ;
 - équipement du centre de crise.
 - **rectification du plan de communication de crise : corriger et optimiser :**
 - informer le personnel, la presse et les autres groupes-cibles concernés (autorités, services de secours, riverains, fournisseurs, clients, etc.) de l'étude sur la crise et de ses résultats ;
 - éventuellement : placer une annonce dans les journaux ;
 - envoyer des lettres de remerciement aux parties concernées ;
 - analyser les informations passées dans les médias.
 - **tester les plans adaptés et s'y exercer.**
- l'analyse de risque propre à l'entreprise : l'impact d'un type de crise déterminé peut différer d'une entreprise à l'autre ;
 - l'activité de l'entreprise ;
 - l'organisation de l'entreprise : l'organisation interne, la répartition des compétences, le processus de décision, le degré d'outsourcing de certaines activités, etc. déterminent dans une large mesure la manière dont une organisation tentera concrètement de gérer les crises ;
 - la politique de sécurité : le niveau de sécurité recherché, le mode d'implémentation de la politique de prévention ... ;
 - la culture de l'entreprise : la spécificité et les valeurs de l'entreprise ;
 - la localisation de l'entreprise par rapport à d'autres entreprises à risque ou son impact sur l'environnement ;
 - ...

Il ne va donc pas de soi d'élaborer un plan d'action général pour toutes les entreprises et encore moins par type de crise. La diversité est trop grande et trop importante pour déterminer la réaction à adopter en cas de crise. Le modèle générique et les explications de cette brochure constituent une bonne base pour détailler le plan de crise de votre entreprise. Pour les différents types de crise spécifiques mentionnés ci-dessous, nous attirons l'attention sur un certain nombre de points prioritaires. Ceux-ci ne s'appliquent pas exclusivement à la crise spécifique, mais ils méritent une attention accrue. Vous pouvez en tenir compte lorsque vous détaillez votre plan.

Comme nous l'avons déjà signalé dans cette brochure, il peut être utile pour votre entreprise de détailler et préciser les plans d'action pour les types de crise spécifiques suivants :

- ▶ **catastrophes naturelles : inondation, tempête, tremblement de terre, ...**

1.2. Plans d'action ou de crise spécifiques

Le modèle d'action générique peut vous servir de fil conducteur pour élaborer des plans spécifiques pour divers types de crise. L'élaboration d'un plan détaillé pour chaque type de crise dépendra entre autres des facteurs suivants :

- les plans d'urgence des autorités ;
 - plan d'urgence et d'évacuation de l'entreprise ;
 - sécurité des équipements d'utilité publique : électricité, eau, gaz, égouts ...;
 - accès à l'entreprise.
- ▶ **accidents du travail graves et de grande ampleur**
- les plans d'urgence des autorités ;
 - plan d'urgence et d'évacuation de l'entreprise ;
 - communication rapide et précise avec la police et les services de secours.
- ▶ **substances chimiques et toxiques : gaz, substances liquides, substances solides, rayonnement, ...**
- les plans d'urgence des autorités ;
 - plan d'urgence et d'évacuation de l'entreprise ;
 - communication rapide et précise avec la police et les services de secours.
- ▶ **incendie et explosion**
- les plans d'urgence des autorités ;
 - plan d'urgence et d'évacuation de l'entreprise ;
 - communication rapide et précise avec la police et les services de secours.
- ▶ **sécurité alimentaire : empoisonnement bactérien, bioterrorisme, rappel, sabotage, ...**
- isolation du site ou des produits/marchandises contaminés ;
 - santé
 - des victimes ;
 - des autres collaborateurs ;
 - de l'entourage.
 - en cas de rappel : inspection alimentaire et procédure de rappel.
- ▶ **agression et violence : sabotage, attentat, alerte à la bombe, prise d'otage, enlèvement, guerre, ...**
- sécurité
 - des victimes ;
 - des autres collaborateurs ;
 - de l'entourage.
- vie privée de la (des) personne(s) concernée(s) et de leur famille ;
 - accueil des victimes, des familles et de l'entourage direct des victimes ;
 - évacuation via au moins deux routes ;
 - notification de la présence d'une bombe ;
 - enlèvement et prise d'otage : communication avec les auteurs ;
 - communication rapide et précise avec la police et les services de secours.
- ▶ **chantage**
- détermination du niveau de menace et de son degré de fiabilité ;
 - sécurité des victimes ;
 - vie privée de la (des) personne(s) concernée(s) et de leur famille ;
 - accueil des victimes, des familles et de l'entourage direct des victimes ;
 - communication rapide et précise avec la police et les services de secours.
- ▶ **fraude interne**
- fiabilité comme bon gestionnaire des processus financiers ;
 - confiance des actionnaires.
- ▶ **actions sociales : grèves, manifestations, boycott, ...**
- contact avec la délégation des travailleurs ;
 - accès au terrain ou au bâtiment de l'entreprise ;
 - communication avec les clients et les fournisseurs ;
 - quid des non-grévistes ?
- ▶ **risques informatiques : vol de données, destruction de données, contamination des ordinateurs, ...**
- information propre à l'entreprise et confidentielle ;
 - potentiel scientifique et économique ;
 - continuité des processus d'entreprise.
- ▶ **panne des sources d'énergie primaire : gaz, eau, électricité, ...**
- sécurité et continuité des processus d'entreprise ;
 - accès à l'entreprise.

- ▶ **interruption des communications :**
téléphone, GSM, internet, ...
 - continuité des processus d'entreprise ;
 - communication avec les clients et fournisseurs.

Si votre analyse de risque révèle l'existence d'autres crises potentielles, vous pouvez compléter la liste ci-dessus en fonction de celles-ci.

Vous trouverez sur le site internet de Robrechts & Thienpont www.rtconsultancy.be/FR/publications :

- ▶ **une liste de contrôle du BCP, élaborée par les autorités à la suite de l'endémie de grippe. Elle est bien étayée et extrêmement utile pour ce type de crise. Elle peut en outre être source d'inspiration pour l'élaboration d'autres plans de crise ;**
- ▶ **un modèle de notification de la présence d'une bombe, suffisamment général pour pouvoir être utilisé par tous.**

2 ANALYSE DE LA SITUATION DE CRISE

Het Centrum voor Crisisondersteuning (CRION, Nederland) a élaboré un questionnaire¹⁸ contenant des questions ouvertes qui peuvent être utiles pour objectiver et analyser la situation dès le début de la crise.

La réponse aux questions suivantes facilite une bonne analyse de la situation de crise :

- ▶ **De quelle manière avons-vous pris connaissance de l'information (entendu/vu)?**
- ▶ **Cette connaissance est-elle vérifiable ?**
- ▶ **Que pouvons-nous dire de la fiabilité de la (des) source(s) d'information ?**

Vous trouverez la version complète de ce questionnaire sur le site internet de Robrechts & Thienpont www.rtconsultancy.be.

3 COMMUNICATION DE CRISE

Les dix principes de base d'une bonne communication de crise sont :

▶ 1. COMMUNIQUEZ !

Personne n'a intérêt à refuser tout commentaire et certainement pas l'entreprise concernée. Ce peut être interprété comme la reconnaissance d'une faute. Une bonne communication de crise vise au contraire à préserver la renommée et l'image de l'entreprise.

▶ 2. SOYEZ PRÊT À COMMUNIQUER !

Consacrez suffisamment de temps à l'élaboration d'un plan de communication de crise qui intègre et prépare tous les aspects. Votre organisation et vous-même pourrez agir avec plus de confiance, d'énergie et de calme au moment de la crise.

▶ 3. COMMUNIQUEZ D'ABORD EN INTERNE !

Dans la mesure du possible, annoncez d'abord la crise à votre personnel et ensuite seulement aux groupes-cibles externes. Vous évitez ainsi les rumeurs et augmenterez l'implication et l'unanimité au sein de votre organisation.

▶ 4. COMMUNIQUEZ AVEC LES MÉDIAS !

En cas de crise, les médias sont un facteur essentiel. Considérez les médias comme des partenaires et non comme des rivaux et essayez de créer longtemps avant la crise une bonne entente avec les journalistes.

¹⁸ "Crisismanagement: orde in de chaos", Hans Slaman, Boom-Nelissen, 2011

► **5. COMMUNIQUEZ AVEC LES MÉDIAS SOCIAUX !**

Aucun plan de communication de crise actuel ne peut se permettre d'ignorer les médias sociaux. En communiquant dans et avec les médias sociaux, vous suivez la situation de près et vous pouvez réagir rapidement à des rumeurs incontrôlées.

► **6. COMMUNIQUEZ LE PREMIER !**

N'attendez pas d'avoir des informations complètes pour vous adresser au monde extérieur. Au contraire, soyez le premier à expliquer ce qui se passe afin d'éviter la diffusion d'informations inexacts. Celles-ci sont souvent difficiles à rectifier par la suite.

► **7. COMMUNIQUEZ CORRECTEMENT !**

Fournissez le plus vite et le plus complètement possible des informations sur les faits : évitez la diffusion d'informations inexacts. Communiquez de manière honnête, transparente et précise et gardez toujours à l'esprit les conséquences juridiques de vos communiqués.

► **8. COMMUNIQUEZ DE MANIÈRE UNIVOQUE !**

Désignez un seul porte-parole qui fournit des informations uniformes, conformes à tous les intérêts de votre entreprise. Veillez à ce que le porte-parole occupe une position suffisamment élevée dans votre organisation.

► **9. COMMUNIQUEZ DE MANIÈRE RESPECTUEUSE !**

S'il y a des victimes, des disparus ou des blessés, informez les familles avant le monde extérieur. Témoignez votre sens des responsabilités et votre implication. S'il y a des décès, exprimez toujours d'abord vos condoléances et osez vous excuser pour le préjudice subi.

► **10. COMMUNIQUEZ EN PENSANT À L'AVENIR !**

Essayez d'utiliser les informations négatives concernant votre organisation comme un levier pour un avenir (meilleur). Déclarez que vous tirerez les leçons des erreurs du passé pour améliorer les procédures à l'avenir. C'est la seule manière de rétablir la confiance dans votre entreprise.

4 LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE MANAGEMENT DE CRISE

La gestion des situations de crise nécessite du leadership et de l'énergie, ainsi que la mobilisation maximale, l'enthousiasme et la motivation de toutes les personnes concernées. Les principales aptitudes requises pour une gestion de crise efficace s'articulent donc autour de cinq compétences clés :



1. **Leadership**, avec comme compétences e.a. : capacité de pilotage, sens des priorités et pertinence ;
2. **Fermeté**, avec comme compétences e.a. : capacité à se concentrer sur une tâche, esprit de décision, confiance en soi et assertivité ;
3. **Énergie**, avec comme compétences e.a. : ardeur, enthousiasme, persévérance et capacité à encaisser les coups, optimisme, résistance au stress, vigilance et sens de l'action ;
4. **Sens de l'innovation**, avec comme compétences e.a. : esprit tourné vers le changement, créativité, capacité d'adaptation, sens de l'initiative, flexibilité, proactivité ;
5. **Sociabilité**, avec comme compétences e.a. : sens de la communication, sensibilité et capacité de compassion, esprit de collaboration, ouverture, autres aptitudes sociales.

Les compétences et la fonction sont deux éléments importants pour participer à l'équipe de management de crise.

- La fonction et la responsabilité que l'on a dans l'entreprise constituent une garantie de connaissance des processus d'entreprise et de maîtrise de ceux-ci.
- Les compétences sont importantes pour réaliser et conforter le processus au sein de l'équipe de management de crise.

Si ces deux éléments sont combinés chez la même personne, c'est un avantage incontestable.

Pendant la crise, la gestion normale de l'entreprise doit également être assurée. En effet, ce n'est qu'à son paroxysme que la crise prendra le pas temporairement sur tous les processus

d'entreprise. Il faut donc veiller à un équilibre entre la maîtrise de la crise et la gestion des processus qui fonctionnent encore. Il faudra donc être attentif à assurer la continuité de ces processus et à faciliter après un certain temps – lorsque les processus normaux reprendront – la transition de la gestion de crise à la gestion normale.

Il est donc recommandé que la composition de l'équipe de management de crise ne se base pas seulement sur la fonction des personnes, mais que l'on tende vers un équilibre entre :

- la fonction de la personne concernée et les compétences spécifiques de management de crise, telles que décrites ci-dessus ;
- la gestion des processus normaux pendant la crise et la maîtrise de la crise proprement dite.

5 CENTRE DE CRISE

Vous trouverez sur le site de Robrechts & Thienpont (www.rtconsultancy.be/FR/publications) une liste de contrôle détaillée qui peut servir de base pour équiper et organiser un centre de crise.

LIENS UTILES, SITES INTERNET

Vous trouverez plus d'info sur cette thématique sur le site internet de Robrechts & Thienpont www.rtconsultancy.be/FR/publications, ainsi qu'une liste de sites internet intéressants :

- ▶ Autorités en Europe, Belgique, Pays-Bas, France, Grande-Bretagne, États-Unis d'Amérique, Nations Unies
- ▶ FEB
- ▶ Généralités

SOURCES

- ▶ Communiceren in tijden van crisis, Lannoo Campus, 2014
- ▶ Guide en communication de crise, Direction générale Centre de crise, Bruxelles, 2007
- ▶ Handleiding risico- en crisiscommunicatie, Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie, Leidschendam, 2007
- ▶ Inzet van Social Media bij crisiscommunicatie, Management Kennisbank, Breda

LES AUTEURS

Paul Robrechts (°1960) a été pendant 20 ans responsable national de la sécurité à La Poste, chez Fortis et chez Bacob. En 1994, ASIS International Benelux Chapter l'a nommé Security Professional de l'année. Depuis 2007, il est administrateur délégué du bureau de consultance en sécurité indépendant Robrechts & Thienpont.



Robrechts & Thienpont vous offre plus de quarante années d'expérience en matière de sécurité, tant au niveau de l'ingénierie que de projets de gestion et d'organisation. Implication poussée dans vos processus, innovation, méthodologie pragmatique et axée sur les résultats sont quelques-uns de nos piliers. Nous analysons votre risque et concevons un plan d'approche et une solution. Nous vous soutenons dans le développement de l'organisation, du plan et de l'encadrement de votre gestion de crise.

www.rtconsultancy.be

Jeroen Wils (°1967) a été pendant 25 ans journaliste pour De Standaard/het Nieuwsblad et VTM. Les 7 dernières années, il était rédacteur en chef du journal télévisé de VTM. En 2008, il a remporté le Prix de Presse Dexia. Il est l'auteur de plusieurs bestsellers sur des thèmes juridiques. Depuis 2012, il est copropriétaire du bureau de communication Bepublic. C'est un expert en communication très demandé.



Bepublic conjugue une solide expérience en relations et affaires publiques avec le savoir-faire journalistique et la passion pour les médias sociaux. Nous sommes une équipe de terrain motivée, partageant la même philosophie de la communication. Nous avons opté pour une approche journalistique de la communication. Nous veillons à la pertinence et à l'intérêt médiatique des communications de votre organisation ou entreprise, et ce avec des moyens appropriés et un public ciblé. Nous proposons également des formations en communication de crise et en contacts avec les médias.

www.bepublic.be

GESTION DE CRISE – GUIDE PRATIQUE

Quelle que soit la crise à laquelle est confrontée votre entreprise – contamination de produits, alerte à la bombe, accès bloqué, accident, ... – au mieux vous aurez évalué les risques au préalable au mieux vous pourrez faire face à la crise et assurer la continuité et la réputation de votre entreprise.

La gestion des risques doit faire partie intégrante des processus stratégiques généraux, à tous les niveaux de l'organisation. Elle aide la direction de l'entreprise à identifier les risques qui la menacent et à s'attaquer à leurs racines lorsqu'ils surviennent.

Cette publication a pour objet de vous familiariser avec certaines notions de la gestion de risque et d'amorcer une prise de conscience des risques dans votre entreprise. Elle se penche aussi sur le management de crise proprement dit : comment réagirez-vous (ou réagira votre entreprise) en cas de crise pour limiter les dégâts ? Elle examine plus en détail le Plan de continuité de l'activité (BCP), dont le but est de rétablir au plus vite la situation initiale après un incident, afin que l'entreprise puisse continuer ou recommencer à fonctionner. Enfin, elle énumère dix facteurs de réussite qui sont essentiels pour maîtriser une crise.

La **Fédération des entreprises de Belgique** est le porte-parole d'une cinquantaine de fédérations professionnelles sectorielles, qui représentent au total plus de 50.000 entreprises, dont 41.000 PME. A ce titre, la FEB est la plus grande organisation inter-professionnelle de notre pays et sa représentativité peut être évaluée à 80% de l'emploi dans le secteur privé. www.feb.be

