



La gestion de crise en entreprise

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, catastrophe naturelle...

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. Une bonne gestion des risques évite que des menaces potentielles cassent la réalisation des objectifs de l'entreprise ou l'organisation, tant à court qu'à long terme.

#1 Définition de la crise

Une crise est un événement soudain et inattendu, d'ampleur variable, pouvant porter une part d'inconnu quant à ses causes et/ou ses conséquences. Elle exige des processus spécifiques de réaction et de prise de décision dans l'urgence notamment lorsque la situation dépasse les capacités normales de l'organisation locale.

Au-delà des cas de crise, toutes les situations dégradées nécessitant un traitement en urgence sont à considérer comme susceptibles d'évoluer en crise. Les entreprises sont exposées à une diversité de risques qu'il n'est pas toujours possible d'anticiper et qui peuvent avoir des conséquences fortement dommageables pour elles : perte d'exploitation, perte de marchés, perte de crédibilité (atteinte à l'image)...



Lorsque survient la crise, l'entreprise doit être en mesure de réagir très vite. Sa capacité de réaction et l'efficacité de son action sont dès lors liées à son degré de préparation. **Pour utiliser la terminologie militaire «la riposte se prépare en temps de paix».**

A cette fin, il est indispensable pour l'entreprise d'identifier le plus en amont possible ses vulnérabilités et les menaces associées. Elle doit aussi prévoir comment réagir : procédures à mettre en place, moyens humains, moyens matériels et réseaux à mobiliser, informations à détenir, plan de substitution ou de poursuite d'activité, plan de communication...

Il ne faut pas attendre qu'un incident grave survienne pour y penser, c'est la clé d'une gestion de crise réussie. Il faut anticiper.

Demandez-vous 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.



#2 Clarifiez 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, l'amélioration du plan de crise ?

Si vous avez répondu par l'affirmative à chacune de ces questions, votre organisation est déjà bien préparée.

#3 Acquérir une culture d'entreprise

Les échéances du quotidien et la poursuite des objectifs de développement laissent peu de temps à la prospective et à la réflexion. Dans cet environnement instable, **les entreprises doivent acquérir une culture de la crise.**

#4 Anticiper les risques

La première étape de la gestion de crise a lieu avant la crise. Elle consiste à répertorier tous les types de risques potentiels auxquels l'entreprise pourrait être confrontée. **Cette analyse des risques majeurs, susceptibles d'impacter l'avenir de l'entreprise, est le pilier d'une gestion de crise réussie.**

#5 Prévoir un plan de crise

Dans la perspective d'intégrer la culture du risque à l'entreprise, **le plan de crise doit être adopté par l'ensemble des collaborateurs au premier rang desquels se situent les Directeurs opérationnels.**

Le plan de crise est basé sur l'analyse préalable des risques. Il détaille les scénarios possibles et les mesures opérationnelles à prendre en cas de réalisation.

Se contenter de prévoir une cellule de crise en cas d'accident est une erreur.

Réunir les dirigeants dans une salle n'apportera pas forcément la meilleure réponse à une situation d'urgence.

La cellule de crise est simplement un outil ou une mesure parmi d'autres dans un plan de crise.

Les dirigeants ne sont d'ailleurs pas forcément en première ligne dans cette structure. D'autres responsables préalablement désignés, formés et entraînés peuvent être plus efficaces d'un point de vue opérationnel.

Et quoi que le plan ait prévu, le management d'une crise a plus de chances de réussir si l'entreprise a effectivement communiqué en interne.

Ce constat montre que la gestion d'une crise ne s'improvise pas mais qu'elle se prépare en amont avec des procédures élaborées qui ont fait leurs preuves. La réalisation d'une procédure gestion de crise, voire d'un plan de crise d'entreprise, est une nécessité pour les entreprises les plus importantes.

La **S.I.E.I.** a demandé à **Jean-Claude Borel-Garin**, Contrôleur Général Honoraire de la Police Nationale, d'assurer des formations à la gestion de crise, domaine qu'il maîtrise parfaitement. Il a, en effet, personnellement eu à gérer plusieurs événements exceptionnels tels la prise d'otage de la maternelle de Neuilly lorsqu'il était commissaire au RAID, où encore des émeutes très violentes à Nouméa en 1996 et dans les quartiers sensibles de Marseille, de l'agglomération grenobloise ou de l'Essonne ces dix dernières années.

Jean-Claude Borel-Garin a, en outre, été Commissaire à Marseille, Directeur de la Sécurité publique de la Nouvelle Calédonie à Nouméa, de l'Isère à Grenoble, de l'Essonne à Evry, de la zone de défense sud-ouest à Bordeaux.

Ces 4 dernières années il a été le Directeur Sûreté-lutte contre la fraude du Groupe de transport public. Il a ainsi pu se familiariser avec les obligations qui incombent aux entreprises privées, notamment lorsqu'elles sont opérateurs d'importance vitale.

Dans ce cadre il a eu à gérer plusieurs crises consécutives à des accidents mortels de la circulation ou à du piratage de données informatiques clients ayant mobilisé les médias en raison des circonstances tragiques particulièrement cruelles frappant de jeunes victimes ou au regard de la sensibilité et de la modernité du sujet « protection des données individuelles ».

L'information en interne, des Élus du Comité Économique et Social, en externe des actionnaires, des Élus locaux, des Autorités préfectorales et judiciaires, la communication au travers des médias et l'observation des réseaux sociaux sont des éléments cardinaux de la gestion de crise. **Les différentes fonctions qu'il a exercées l'ont naturellement familiarisé aux relations avec ces parties prenantes** qui doivent être informées en toute transparence de la survenance de la crise et de son évolution.

Ce sont toutes ces considérations qui l'ont amené à s'impliquer plus spécialement dans la gestion de crise en formalisant l'expérience qu'il a accumulée durant sa longue carrière.

C'est le produit de ses connaissances, reposant sur une méthodologie éprouvée que **S.I.E.I.** lui a demandé de partager.

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.

Nous proposons également des formations en communication de crise.