**Les six phases d’une maîtrise réussie de la crise**

PHASE 1. PRÉPARATION

PHASE 2. DÉTECTION ET VÉRIFICATION

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

1. **PHASE 1 : PRÉPARATION**

La phase préparation construit à deux phases la première théorique et la Deuxième pratique.

**1-1 phase théorique :**

Dans cette phase théorique, il faut définir :

a. le profil de risque

b. la stratégie et les procédures

c. développement des procédures

d. le rôle des assureurs

**a.le profil de risque :**

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 ?

Enfin, de classer tous les risques en fonction de leur impact possible.

La distribution en trois niveaux de gradation semble pratique et donne une bonne idée

Des domaines qui nécessitent une action prioritaire.

**a.1 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.

**a.2 Major emergency**

 -Incident ayant un impact sur un grand groupe de collaborateurs ou sur l’ensemble du bâtiment/site et qui perturbe gravement les processus généraux ;

 - 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.

**a.3 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.

**B STRATÉGIE ET PROCÉDURES**

Avant de pouvoir commences la rédaction d’un plan de crise ou d’un PCA, il faut définir la stratégie et les principes d’organisation.

Cette partie définit les règles fondamentales concernant le ‘Qui’, ‘Quoi’, ‘Pourquoi’, 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 :

**b.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.

La 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.

**b.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 PCA doivent être définies avec précision. Le personnel non affecté au PCA 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 efficiente et maîtrise et minimalisation optimales de la crise naissante.

**b.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.

**b.4. Composition de l’équipe de management de crise**

Après identification de toutes les crises qui peuvent constituer une menace pour l’entre-prise, 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.

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 ma-nagement 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.

**b.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 responsa-ble de la communication pourra mieux évaluer le caractère spécifique d’une crise et

Agir en ce sens pendant celle-ci.

**b.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.

**C. développement des procédures**

Les procédures à élaborer peuvent être réparties en deux groupes :

**C.a. La structure de l’organisation**

Il s’agit de procédures concernant :

 - la publication du PCA ;

 - la structure de l’organisation PCA ;

 - la relocalisation ;

 - le redémarrage des activités ;

 - la communication de crise ;

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

**C.b 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.

**D. 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.

 -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 long temps 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.

**1-2 PHASE PRATIQUE**

Sur la base de la stratégie et des procédures élaborées, les différents responsables prennent les mesures nécessaires pour donner forme au PCA de leur division.

Il faut penser à la fois aux mesures préventives pour éviter la crise et aux mesures nécessaires pour optimaliser 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.

Outre ces aspects du PCA 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 PCA.

- les contrats avec des opérateurs externes.

 - la diffusion et la mise à jour du PCA.

**EN CAS DE CRISE EFFECTIVE**

**PHASE 2: DÉTECTION ET VÉRIFICATION**

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 maitrisable 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 PCA est activé et tous les organes et procédures prévus sont mis en action.

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.

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.

**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**

* le souci des victimes, des familles, des collègues-collaborateurs.
* la lutte contre l’incident.
* la limitation des dommages subséquents ;
* la mise en sécurité des ‘valeurs’, des biens de valeur, des processus de production et

Des installations, …

* la protection des activités encore opérationnelles.

**• À l’extérieur de l’entreprise**

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

**2 LEADERSHIP FORT**

Au moment de la crise proprement dite, l’organisation a surtout besoin d’un leader-ship fort. Elle doit basculer dans les plus brefs délais de son fonctionnement normal vers une situation d’exceptional 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 catastro-phes permettent d’atteindre un niveau élevé de vigilance générale.

 Mais les valeurs de l’en-treprise 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.

**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’évalua-ti-on 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 activi-tés, 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 retrans-met la gestion quotidienne aux res-ponsables 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’en-semble 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 préventivesDe 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.