

LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE

Publications

www.communication-sensible.com

GESTION DE CRISE **PREMIERS REFLEXES POUR LE PILOTAGE** **GUIDE POUR LES MANAGERS**



Christophe Roux-Dufort
Professeur EM Lyon

© 2005 – Utilisation interdite dans un cadre commercial

LES ENJEUX DE LA CRISE

1. EN SITUATION DE CRISE vous devez vous attendre à :

- **Une convergence d'informations et d'acteurs** avec lesquels vous n'avez pas l'habitude de travailler
- **Un dérèglement** des systèmes, des procédures et des comportements habituellement opérationnels
- **Une remise en cause** de votre organisation et de ses dirigeants

2. LES ENJEUX auxquels il vous faudra répondre sont :

- La gestion d'un **événement grave** qui paralyse l'organisation
- Aux **enjeux considérables** pour vous et pour l'entreprise
- Une **pression du temps** extrême et un délai de réponse très restreint
- Des **pressions extérieures** multiples et permanentes
- **Aucune certitude** sur les causes, les effets et les prolongements
- La **multiplication brutale du nombre d'acteurs** impliqués dans la situation

3. Pour faire face à cette situation **VOTRE REponsabilité** consiste à :

- **Réduire le temps de réponse initial** pour reprendre rapidement la main
- **Evaluer la crise** au plus juste pour prendre des décisions adaptées
- **Mobiliser les organisations et les hommes** à hauteur de l'événement
- **Occuper le terrain** pour ne pas subir
- **Communiquer** pour contrôler l'information

LES REFLEXES DE PILOTAGES

Réflexe n°1 - Réduire le temps de réponse initial

Ne pas entrer dans la crise à reculons

- **J'ai identifié des risques et j'ai à ma disposition des scénarios de crise ?**
 - o Y-a-t-il crise ou non ?
 - o Si oui reconnaître que je suis en crise
 - o Nommez la crise et la décrire dans ses premières manifestations et ses prolongements éventuels

- **Je dispose d'une cellule de crise ?**
 - o Je connais en permanence le coordinateur-crise d'astreinte ?
 - o Je connais les membres permanents de la cellule ?
 - o Je connais leurs coordonnées ?
 - o Leurs coordonnées sont actualisées ?
 - o Ma cellule de crise a été entraînée ?

Réflexe n°2 - Évaluez la crise

Prendre la mesure de la situation pour prendre des décisions proportionnées et être en mesure de communiquer rapidement

- **Je mesure la gravité et la complexité de la situation**
 - o Je mesure la gravité
 - Atteinte à l'intégrité physique ?
 - Maîtrisable par l'entreprise ?
 - Quelle est l'urgence à agir ?
 - Le risque est-il certain ?
 - Combien de temps cela risque-t-il de durer
 - Quelles populations sont concernées ?
 - Quelles est la sensibilité de la situation ?
 - o Je mesure le potentiel d'exposition médiatique
 - Éclat ?
 - Impact ?
 - Emotion ?
 - Y-a-t-il une actualité concurrente ?

- **J'établis une première évaluation globale de la crise selon trois axes**
 - o Diagnostic
 - Difficile à faire ?
 - Des incertitudes existent sur les causes et les conséquences ?
 - Pas de moyens immédiats disponibles pour faire face ?
 - Le retour à la normal dépasse 3 jours ?
 - o Interlocuteurs
 - La situation a un impact sur plusieurs interlocuteurs ? Lesquels ?
 - La situation doit être gérée avec de nombreux interlocuteurs ? Lesquels ?
 - o Enjeux
 - La sécurité des personnes est en jeu ?
 - La situation peut déclencher d'autres crises ?
 - La situation présente des risques de résurgence ?

Réflexe n° 3 – Mobilisez les organisations et les hommes

Mettre sur pied sans délai une organisation à la hauteur des dérèglements auxquels on doit faire face

- **Je dispose d'une échelle de gravité ?**
 - o Niveau 1 : Incident aux impacts potentiellement dangereux mais gérables par l'entreprise
 - o Niveau 2 : Impacts significatifs sur la sécurité des vies humaines et les actifs de l'entreprise. Pas de menace sérieuse pour la survie de l'entreprise
 - o Niveau 3 : Impact significatifs pour la survie de l'entreprise. Atteint des limites au-delà desquelles l'entreprise n'a plus la capacité de redémarrer.

- **Je mobilise la cellule de crise**
 - o Je dispose d'une salle de crise équipée
 - Matériels de télécommunication disponibles
 - Salle de pilotage et de décision
 - Espace pour recevoir les journalistes et les extérieurs
 - Accès filtré et réglementé dans la salle de crise
 - o Je mobilise le noyau permanent de la cellule de crise
 - o J'identifie les experts nécessaires – métiers, fonction et experts extérieurs
 - o Je communique les premiers éléments d'évaluation aux membres de la cellule
 - o Je fixe des règles de conduite et de fonctionnement de la cellule
 - Règles de confidentialité et de diffusion de l'information
 - Règles de validation des décisions
 - Règles de disponibilité et d'astreinte
 - o J'ouvre un livre de bord
 - Je garantis la traçabilité des décisions et des communications

Réflexe n° 4 – Occupez le terrain

Ne pas laisser la crise se dérouler sans vous. Prendre rapidement la main sur les opérations et chercher à rapidement imposer son rythme

- **Je dresse une carte des acteurs impliqués évolutives et pour chacun j'identifie :**
 - o Ses intérêts
 - o Sa convergence d'intérêt avec l'entreprise
 - o Son pouvoir de décision et d'action
 - o Ses moyens d'action
 - o Ses interlocuteurs prioritaires
 - o Un canal d'information privilégié

- **Je mets en place des relais d'information avec le théâtre des opérations**
 - o Sur le terrain
 - o Avec les différents acteurs identifiés

- **Je déclenche une surveillance médiatique**

- **Je mets en œuvre les premières mesures d'urgence**
 - o Pilotage et centralisation de la recherche d'informations
 - o Actualisation de l'évaluation de la situation
 - o Identification des scénarios possibles
 - Hypothèses haute, basse, moyenne
 - o Prise en charge les victimes
 - o Engager une recherche de cause
 - o Evaluation des impacts court et moyen terme

Réflexe n°5 - Communiquez

Ne pas perdre le contrôle de l'information

Occuper le terrain médiatique

- **J'établis des messages de première heure**
 - o Je montre que j'ai pris la mesure de la situation
 - o Je communique les faits connus et certains
 - o J'explique quelles sont les investigations en cours
 - Quels experts ?
 - Quels résultats escomptés ?
 - Quels délais pour les résultats ?
 - Quels rythmes de diffusion de l'information aux médias ?
- **J'annonce les premières mesures concrètes mises en œuvre**
- **Je rassemble les supports essentiels à la communication**
 - o Faits et chiffres sur la crise
 - o Questions / réponses
 - o Documentations corporate
 - o Argumentaires de présentation de l'entreprise
 - o Modèles de communiqués de presse
 - o Dossiers de presse
 - o Questions / réponses déclinés par acteurs clés
- **Je me prépare à répondre aux cinq questions clés des journalistes**
 - o Est-ce votre faute ? Si non comment savez-vous que ce n'est pas votre faute ?
 - o Que fait votre entreprise pour faire face à la situation ?
 - o Quand avez-vous appris la situation ? Qu'avez-vous fait ?
 - o Y avait-il moyen d'éviter cette situation ?
 - o Pourquoi votre entreprise n'a-t-elle pas pu éviter cette situation ?