



Focus Thématique
GOUVERNANCE



Thématique
SCENARIII GESTION DE CRISES

Bonnes Pratiques de référence

33

SOMMAIRE

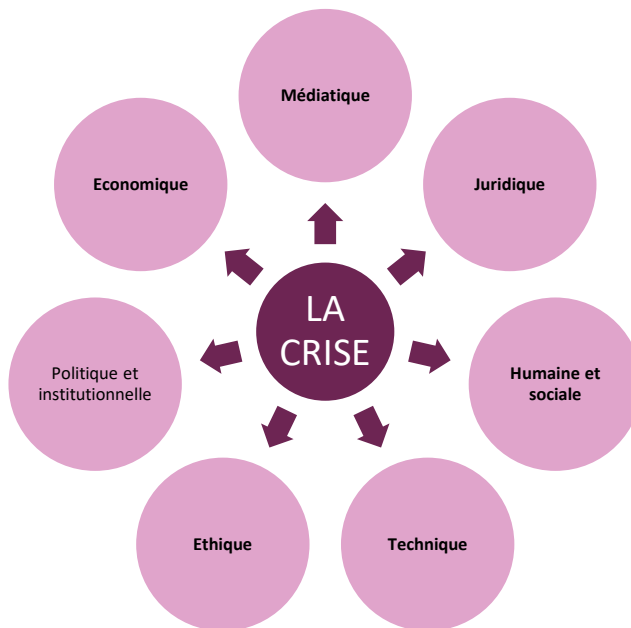
La crise, son origine, ses conséquences	3
LE POURQUOI	4
L'ORGANISATION	5
COMMENT PROCEDER.....	6
• Etape 1 : Identifier les acteurs de la gestion de crise	6
• Etape. 2 : Identifier les porteurs d'enjeux	6
• Etape. 3 : Les outils et ressources	7
• Etape. 4 : Le plan de communication	8
• Etape. 5 : Eprouver le scenario.....	10
LES FACTEURS DE SUCCÉS	11
LES CRITÈRES DE QUALITÉ ATTENDUS.....	12
MODELES.....	13
LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE	14

La crise, son origine, ses conséquences

Une **crise** survient en réaction,

- A un événement **inattendu**, souvent brutal et caractérisé par son **instabilité**,
- Ou encore à la phase ultime d'une **suite de dysfonctionnements**.

Elle a des **conséquences potentiellement graves et durables** pour l'organisme.



Les mécanismes et réactions habituels sont inadaptés voire indisponibles !

La crise oblige à adopter **une gouvernance et une communication spécifiques, la gestion de crise**, pour revenir au mode usuel de fonctionnement.

LE POURQUOI

Anticiper et se préparer permet de mieux réagir en cas de survenance de la crise donc d'en réduire la gravité.

Un **scenarii de gestion de crise** consiste, avant que la crise ne survienne à :

- **Se représenter les dysfonctionnements** qu'elle engendrerait,
- **Préparer l'organisation et les outils** pour la gérer au mieux.

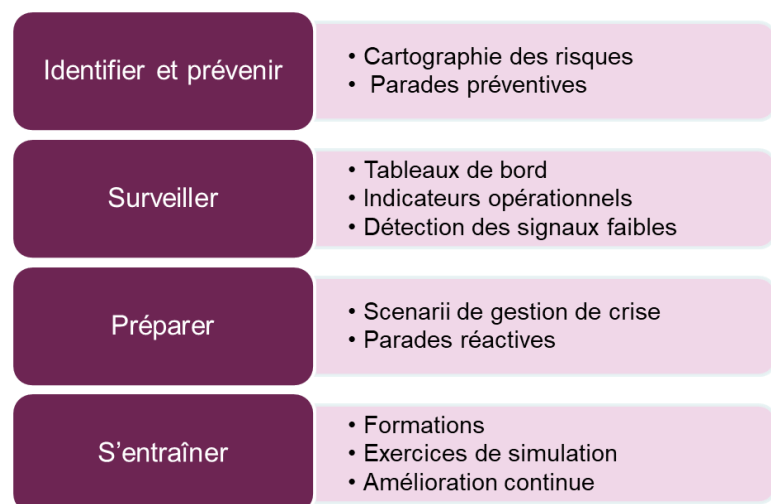
Il permet d'adopter, pour chaque situation, une stratégie adaptée à la nature de la crise.

Des scenarii de gestion de crise sont élaborés pour les principaux risques.

« Gérer la crise, ne la subissez pas ! »

Imaginez le dispositif de gestion de crise optimal pour votre contexte »

L'élaboration de scenarii de gestion de crise s'insère dans le **dispositif de prévention des risques** de l'organisme.



L'analyse, la qualification et l'identification des impacts des risques, l'élaboration de parades préventives, sont traitées dans la cartographie des risques.

Cf. Fiche Méthodologique Livrable « Cartographie des risques ».

L'ORGANISATION

- **Un comité de pilotage :**

Qui explique l'intérêt de la démarche,
Qui identifie les participants, pour chaque scenario,
Qui se tient informé de l'avancement.

- **Pour chaque scenario :**

Un animateur responsable.

La participation des activités impactées par la survenance du risque.

Une synthèse de chaque scenario fait l'objet d'une présentation à l'organe collégial d'administration pour information et validation.

- **Consignes :**

Partir d'une **définition précise de la crise.**

Détecter les **facteurs aggravants** et les **vulnérabilités latentes.**

Attention à ne pas faire trop complexe, la crise apporte par nature une part d'**imprévisibilité.**

COMMENT PROCEDER

Proposition de méthodologie :

Etape 1 : Identifier les acteurs de la gestion de crise

A partir des impacts identifiés de la crise, sont déterminés les participants de :

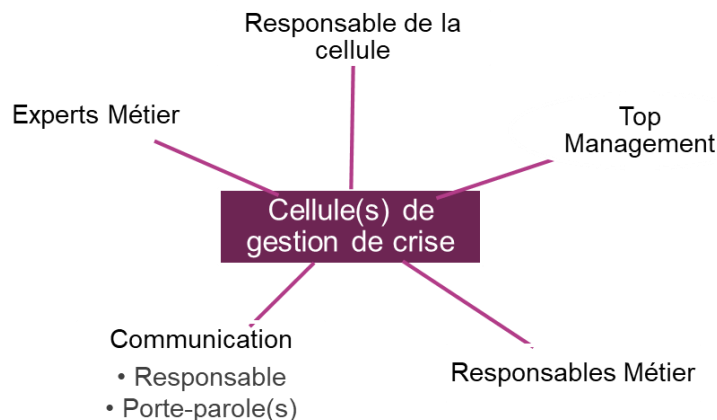
La Cellule de crise décisionnelle (CD)

Décisions et contrôles (dont déclenchement et sortie de crise)
Suivi et pilotage
Interlocuteur des CO

La (les) Cellule(s) de crise opérationnelles (CO)

Analyse et évaluation de la situation
Appréciation et anticipation des impacts
Ajustement des plans d'actions et proposition à la CD
Reporting régulier à destination de la CD
Pilotage et coordination des acteurs opérationnels
Sollicitation des experts en fonction de l'évolution

En fonction du contexte, type de crise et taille de l'entité, une seule cellule peut être à organiser.



• Etape 2 : Identifier les porteurs d'enjeux

Qu'est-ce qu'un porteur d'enjeux (stakeholder) ?

- Partie prenante de l'organisation Cf. « Fiche Méthodologique Livrable Cartographie des parties prenantes »,
- Nouvelle partie prenante intervenant du fait de la crise : médias, associations de consommateur, justice, élus locaux, ...

Il détient un enjeu propre dans le déroulement de la crise.

Un enjeu de sécurité, de sûreté, juridique, de pérennité, de réputation, ...

Ce sont les porteurs d'enjeux qui vont décider du bon dénouement de la crise.

C'est la relation que l'organisation entretient avec eux qui va en déterminer l'issue.

Si leurs besoins en information et leurs attentes en général sont satisfaits

la crise va s'éteindre d'elle-même.

Quatre postures principales possibles :

Opposant /Appui /Relais d'information/ Demande des comptes

La posture du porteur d'enjeux peut évoluer lors du développement de la crise.

Elaborer une cartographie des porteurs d'enjeux de la crise et leurs postures, permet d'ajuster les actions et la communication avec chacun.

Bonnes pratiques :

Disposer d'une liste des contacts (à maintenir à jour).

Cibler les bonnes personnes et leur communiquer les bonnes informations.

Avoir établi en amont des relations de confiance avec certains porteurs d'enjeux, médias en particulier, afin qu'ils relayent votre message.

• Etape 3 : Les outils et ressources

POURQUOI

Pour résoudre la crise

Pour continuer l'activité de l'organisation

Pour suivre et piloter

Pour communiquer

Pour tracer le déroulement de la crise, la simulation

Pour capitaliser à l'issu de la crise, de la simulation

QUELS TYPES

Procédures, logigrammes, fiches action-réflexe

Procédure d'activation, plan d'actions...

Listes :

Annuaire de crise, ...

Modèles à utiliser pendant que la crise est gérée

PV de déclenchement, journal de bord, ...

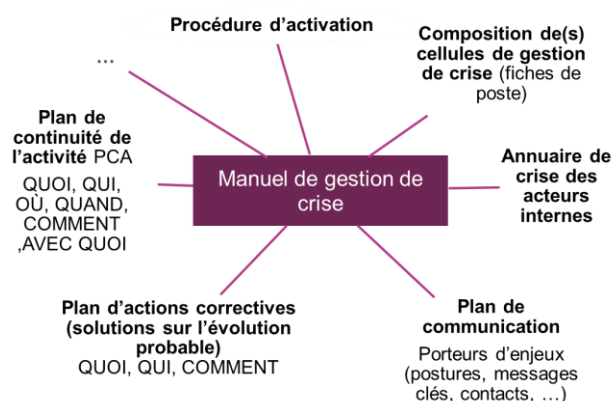
Matériels, immobiliers, mobiliers

Locaux, informatique, site de repli, téléphonie, ...

Fiches Action/Réflexe, plan des locaux, site de repli, ...

Plan d'actions correctives : Gestion opérationnelle de la crise.

Construit à partir des activités critiques à maintenir ou à réactiver rapidement.

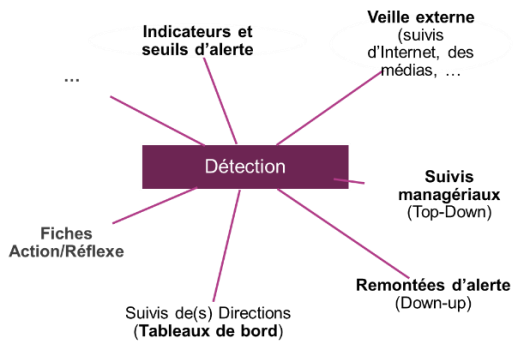


CRITERES DE QUALITE du manuel de gestion de crise :

- Complet
- Accessible à tous les acteurs
- À jour (révision périodique).

Selon la taille de l'organisation, il peut être décliné par Direction, **la surveillance des signes d'alerte est l'affaire de tous.**

La remontée des alertes est décrite dans une fiche Action/Réflexe ou une procédure.

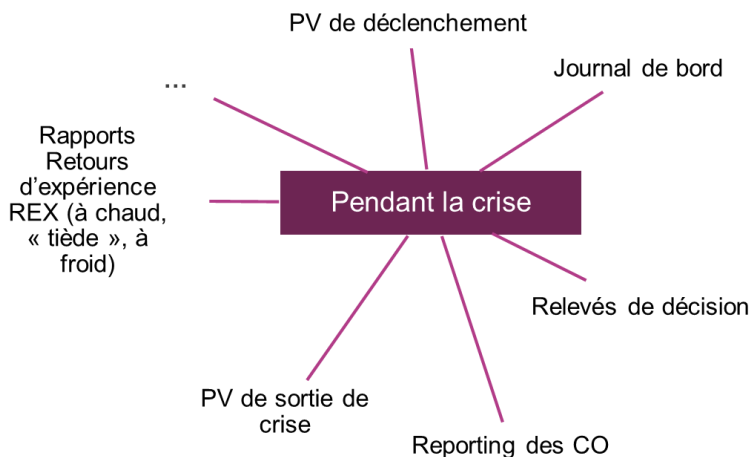


Lorsque la crise survient, l'objectif est d'utiliser le dispositif prévu en l'ajustant aux imprévus. Des documents tracent le déroulement jusqu'au dénouement.

Traçabilité + Récolte et analyse des retours d'expérience

Après la crise, actions correctives et préventives sur :

- Le fonctionnement de l'organisation
- Le scénario de gestion de crise.



• Etape. 4 : Le plan de communication

POURQUOI

Pour gérer la crise

Communiquer sur la solution

Coordonner les actions

Transmettre les consignes

Obtenir des retours Terrain (interne et externe)
Maintenir la sécurité des personnes impliquées
Maintenir le lien entre tous
Pour limiter les impacts
Communiquer sur la solution
Rassurer, Restaurer la confiance
Protéger la réputation (surveiller et réagir)
Occuper le terrain
Maintenir le lien entre toutes les parties prenantes

POUR QUI

Pour les acteurs gérant la crise
Pour les porteurs d'enjeux
Interne à l'organisation : agir au mieux, alerter, informer, rassurer
Externe : alerter, informer, protéger la réputation

QUAND

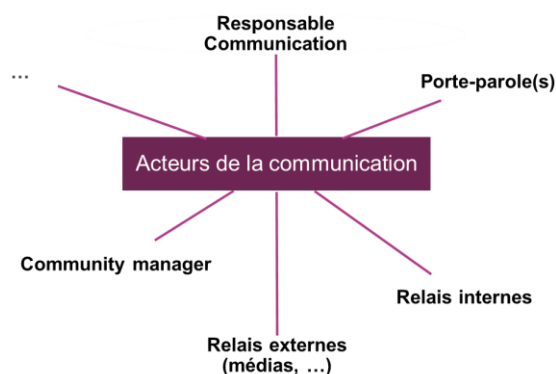
Si un des facteurs suivants apparaît :
Atteinte à des personnes ou à l'environnement
Dérèglement du mode de fonctionnement de l'organisation
Intérêt croissant des médias
Activité croissante des blogs, échanges de mails en interne ou externes
Remise en cause de la crédibilité de l'entité ou de ses dirigeants
Réputation en danger

MESSAGES CLES :

« Créer des contenus adaptés au message global »
Engager, Discuter
Promouvoir
Défendre et Informer

CRITERES DE QUALITE de la communication

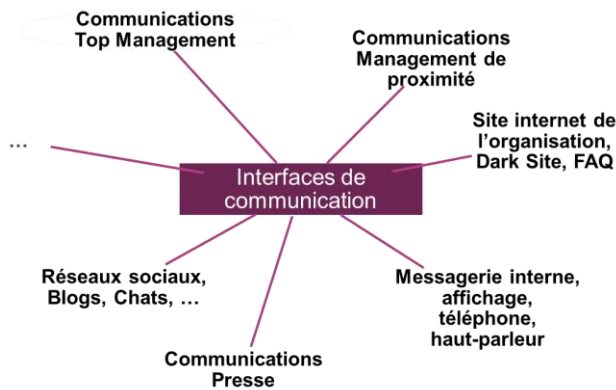
Rapidement et en temps réel
Simplicité et empathie
Franchise et transparence
Complète, cohérente et vérifiée
Ciblée.



Bien choisir son/ses porte(s)-parole :

- Selon les besoins, aisance communicationnelle,
 - o à l'oral et à l'écrit,
 - o avec des personnes, face aux caméras

- résistant au stress
- connaissant bien l'organisation, ...
- Selon l'organisation et la crise, préparer une biographie de la Direction, de(s) Porte-parole(s)...
- Disposer des compétences techniques pour communiquer via les interfaces de communication actuelles ; utiliser les outils de veille (Community Manager).



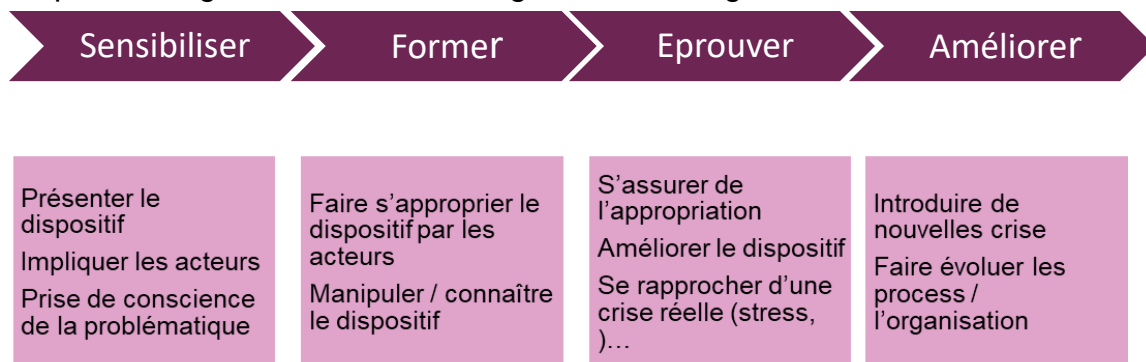
En interne comme en externe, en diffusant rapidement et largement l'information, ces interfaces jouent un double rôle :

- Solidarité sociale : alertes, entraides, relais d'informations.
- Acteur de la réputation de l'organisation

L'organisation peut donc être amenée à utiliser des outils de veille (Google Alert, ...) pour être réactif rapidement.

• Etape. 5 : Eprouver le scénario

Dans une logique d'appropriation et d'amélioration continue, c'est un exercice à adapter au degré de maturité de l'organisation à la gestion de crise



DEROULEMENT

• Définition du périmètre de l'exercice de simulation

Pour quels objectifs ? Quels composants à tester (Organisation, moyens, processus).

• Interactivité et traçabilité indispensables

Journal de bord, tableaux de bord, chronogramme, stimuli utilisés (signaux de stress et informations communiqués par la cellule d'animation de l'exercice)

- Bilans à chaud et à froid
- **Amélioration** du dispositif voire de l'organisation

LES FACTEURS DE SUCCÈS

- Les instances officielles, l'organe collégial d'administration et le bureau, nomment un responsable et se tiennent régulièrement informés.
-
- La démarche implique l'ensemble des métiers concernés par les impacts du risque, en phase de conception, de validation et, si nécessaire, de simulations.
-
- Le scénario et l'ensemble de ses composants, en particulier le manuel de crise et le plan de communication, sont révisés périodiquement. La mise à jour est prévue au moins une fois par an.
- Le scénario de gestion de crise est mis à disposition de l'ensemble des acteurs opérationnels et décisionnels.
- Tout ou partie du scénario est éprouvé au moins une fois par an.

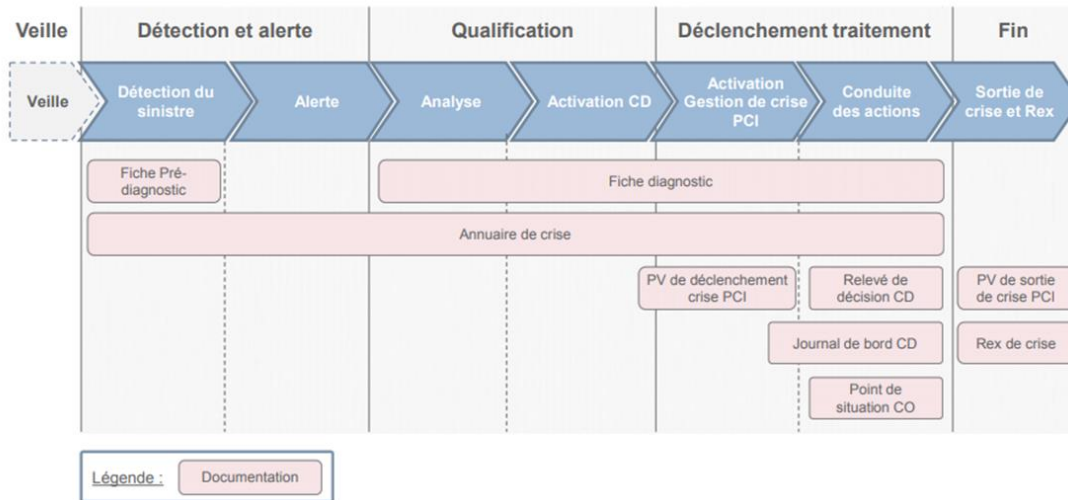
LES CRITÈRES DE QUALITÉ ATTENDUS

- Les acteurs sont identifiés. Le dispositif de déclenchement existe et est éprouvé (annuaire de crise et procédure de déclenchement).
- Une cartographie des porteurs d'enjeux est disponible.
- Les outils et ressources nécessaires sont précisés.
- S'il était nécessaire, le plan de communication précise les porteurs d'enjeux concernés, les messages-clés et les interfaces de communication privilégiées.
- Une synthèse du scénario est présentée pour information et validation en CA.
- Le responsable de chaque famille de risque (ou de chaque risque) est en charge de la mise à jour du scénario de gestion de crise associé.

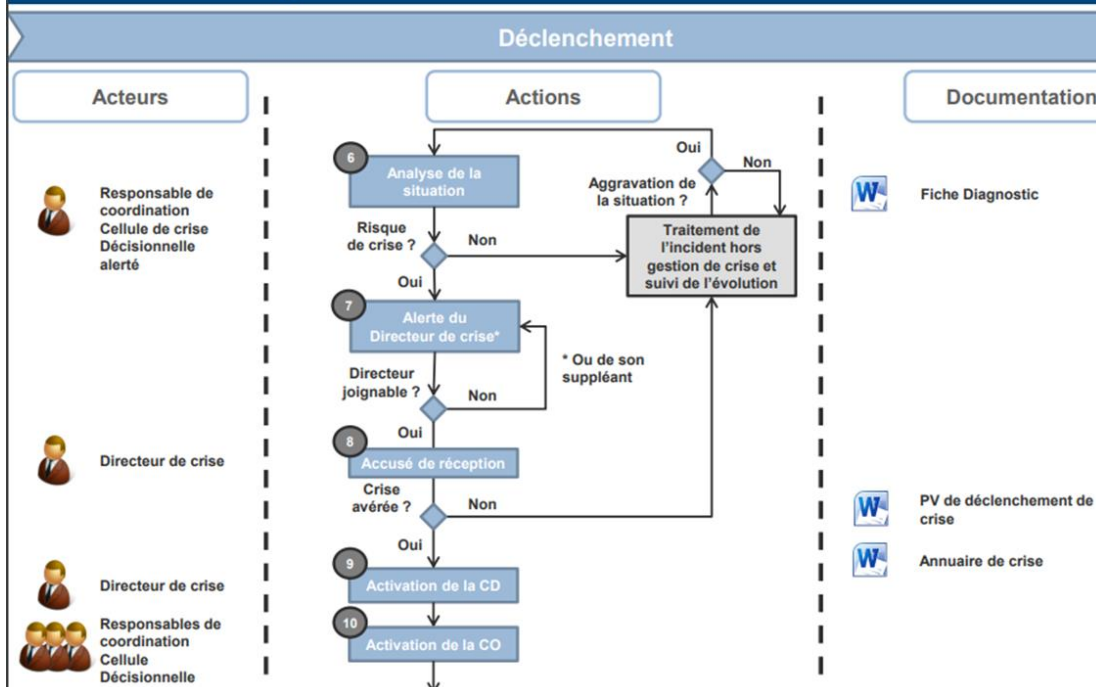
MODELES

Exemple de documentation de crise

Pour chaque étape, des documents doivent être disponibles pour servir de support à la gestion de crise. Ils sont consignés dans un classeur de crise mis à disposition des cellules de crise DSI.



Processus – exemple de la détection d'un incident SI : déclenchement



LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

OBJECTIF G5

UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES

ÉLABORATION D'UNE PROCÉDURE DE GESTION DE CRISE – G5.2

Bonne Pratique 33 : L'entité élabore des scénarii de gestion de crise sur les risques majeurs auxquels elle est particulièrement exposée, et qui le nécessitent. Ils incluent si nécessaire un volet « communication de crise ».