

[Ressources]

Imaginer son dispositif de gestion de crise : est-ce trop tard ?

La crise est par essence un point de basculement. On rappelle volontiers que la culture chinoise utilise 2 mots pour définir la crise : « danger » et « opportunité ». C'est la dimension « opportunité » qui nous intéresse ici pour aborder le thème de la gestion de crise. Une fois maîtrisée la situation d'urgence, nous pouvons mettre à profit cette situation exceptionnelle pour en tirer quelques leçons utiles pour la suite, en nous appuyant sur le [Guide IDEAS des Bonnes Pratiques](#), dans son volet « Une politique dynamique de gestion des risques ».

La crise oblige à adapter sa gouvernance, à mettre en œuvre des processus de travail inhabituels mais aussi à une communication renforcée auprès des parties prenantes internes et externes. L'anticipation des scénarii de gestion de crise permet d'imaginer les difficultés qui seront rencontrées et ainsi de préparer l'organisation et les outils pour la gérer au mieux. S'il n'est pas toujours évident, en partant d'une feuille blanche d'imaginer les scénarii de crise et les difficultés à surmonter, la crise actuelle nous met en situation de nous confronter à la réalité.

Aujourd'hui, nous traversons tous la même crise : la pandémie COVID-19. Ce n'est pas le bon moment pour écrire notre scénario de gestion de crise : nous sommes dans l'action, nous ne sommes plus dans l'anticipation. Mais, c'est le bon moment pour apprendre et capitaliser. Il faut donc s'organiser pour garder la mémoire de ce qui a bien fonctionné et de ce qui nous a mis en difficulté.

Pour le faire efficacement, voici quelques recommandations :

PREVOIR des séances de débriefing à chaud, et à fréquence régulière, en fonction de l'impact de la crise sur votre activité pour :

- Recenser dans leur chronologie les actions mises en œuvre pour faire face aux difficultés

Noter les difficultés rencontrées et les solutions mises en œuvre dans l'urgence puis de façon plus pérenne

- Lister les activités critiques

Repérer celles qui ont dû être prises en compte en priorité

- Recenser vos modes dégradés

Sous forme, par exemple, de messages par mails, affiches, fiches réflexes, consignes provisoires, mode dérogatoire, etc.

- Identifier les facteurs aggravants

Ils peuvent être internes (absentéisme, informatique) ou externes (pénurie, difficultés de déplacements, défaillance de prestataires, etc)

- Identifier les porteurs d'enjeu

Parties prenantes internes ou externes qui influent sur le déroulement de la crise

- Mettre à jour votre liste de contacts

Répertoire des personnes clés

- Préciser le besoin en cellules de crises

Nombre de cellules de crise, type (décisionnelles vs opérationnelles), lieux de rencontre, participants (internes/externes), outils de travail à mettre à disposition

Analyser le fonctionnement de vos cellules de crise et noter les points à améliorer

- Analyser votre plan de communication de crise Interne (informations, instructions, animations) et externes (information, consignes provisoires), outils, médias utilisés

- Identifier les impacts sur vos plans habituels de communication

Interne, externe, nouveaux outils ou media utilisés

ORGANISER un retour d'expérience à froid lorsque la crise s'éteindra

- Rassembler tous les éléments issus des séances de débriefing à chaud
- Les analyser et les consolider : ce que j'ai appris de mes difficultés
- Lister les améliorations à apporter : ce que je mets en place pour éviter ces difficultés

POUR CONCLURE

Nous sommes conscients que cette démarche peut paraître chronophage dans cette période très intense pour vous.

C'est pourtant un travail auquel vous pourrez associer salariés, bénévoles (dont les élus), occasion de reconnaître le défi relevé ensemble.

De manière plus opérationnelle, ce travail vous permettra de :

- Constituer/enrichir votre manuel de crise
- Écrire ou mettre à jour votre procédure de gestion de crise
- Revisiter et mettre à jour la cartographie des risques
- Imaginer les situations de cumul de facteurs aggravants probables pour vérifier l'efficacité de vos parades

Pour vous aider dans cette dernière étape, dans ce contexte exceptionnel l'Institut IDEAS met à votre disposition les fiches habituellement réservées aux associations accompagnées.

[VOIR : FOCUS THÉMATIQUE "SCENARII GESTION DE CRISE », CLIQUEZ ICI >](#)

[VOIR : FICHE MÉTHODOLOGIQUE "CARTOGRAPHIE DES RISQUES", CLIQUEZ ICI >](#)