Bâtir un programme de gestion de crise adapté et efficace

INTERNATIONAL SOS

WORLDWIDE REACH. HUMAN TOUCH.

CAROLINE HONDRÉ
Directrice générale
Europe du Sud d'International SOS

Transformer une organisation en entité résiliente

Dans un monde où chaque jour apporte son lot de nouvelles incertitudes, la gestion de crise se révèle être bien plus qu'un simple mécanisme de défense. Elle devient le cœur battant de la stratégie d'entreprise, un outil indispensable pour naviguer dans les eaux tumultueuses de notre époque.

Les crises, qu'elles soient géopolitiques, environnementales ou technologiques, redéfinissent les règles du jeu et exigent une préparation sans faille. Mais au-delà de la préparation, c'est la capacité de transformer une crise en catalyseur de résilience et d'innovation qui distingue les leaders d'aujourd'hui.

Ce livre blanc ne se contente pas de vous fournir des outils théoriques. Il vous plonge dans des situations concrètes pour vous montrer comment les organisations peuvent non seulement survivre, mais aussi prospérer grâce à une gestion de crise éclairée, pragmatique et adaptable. Vous découvrirez comment les dirigeants visionnaires peuvent transformer une organisation en une entité résiliente, capable d'affronter les défis les plus imprévisibles.

De la planification pré-crise à la démobilisation post-crise, en passant par l'importance de la perception, de la communication stratégique et de l'innovation, ce livre blanc aborde toutes les facettes de la gestion de crise.

Il est un guide pour non seulement protéger votre organisation, mais aussi pour saisir les opportunités que chaque crise peut apporter.

Il est temps de ne plus voir la crise comme un ennemi à combattre, mais comme une occasion de réinvention et de croissance. Ce livre blanc vous expose comment faire de la gestion de crise non pas simplement une réaction, mais une stratégie proactive à même de garantir la durabilité et le succès de votre entreprise.

Comme le disait Churchill *« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté »*. Soyez prêt à transformer l'incertitude en un avantage compétitif et à guider votre organisation vers un avenir plus résilient.

> “Il est temps de ne plus voir la crise comme un ennemi à combattre, mais comme une occasion de réinvention et de croissance.”

International SOS en chiffres

Dans le monde entier, 24 heures sur 24, International SOS protège la santé et la sécurité de vos collaborateurs locaux, de vos voyageurs et de vos expatriés.

12 000 employés parlant 100 langues	**9 000** clients dans le monde	**4 000** cas d'assistance sécurité par mois	**29** centres de sécurité	**85 000** prestataires accrédités

GAUTIER POROT
Directeur groupe gestion de crise
chez International SOS

Capitaliser sur les opportunités qui émergent

Ce livre blanc ne se veut pas seulement une source d'information, mais un véritable appel à l'action pour toutes les organisations, leurs dirigeants et chaque collaborateur. La gestion de crise n'est, en effet, plus une option mais une nécessité stratégique qui doit placer l'humain au cœur. À mesure que les menaces se multiplient et que le monde devient de plus en plus imprévisible, il est impératif d'agir dès maintenant.

Pour les dirigeants, il s'agit de se positionner en tant que moteurs du changement en intégrant cette discipline dans la culture organisationnelle et en formant les équipes. Davantage encore que des pilotes de la gestion de crise, ils sont appelés à devenir les architectes d'un avenir résilient et prospère. Leur capacité à anticiper les défis, à prendre des décisions rapides et éclairées et à inspirer leur équipe sera de plus en plus déterminante dans un monde en constante évolution.

En adoptant cette approche, ils préparent non seulement leur organisation à surmonter les chocs, mais se positionnent également pour capitaliser sur les nouvelles possibilités qui émergent en période d'incertitude.

Pour les collaborateurs, l'engagement dans ces processus est crucial. Chacun d'eux a un rôle à jouer dans la prévention, la réponse et l'adaptation aux crises.

C'est pourquoi l'éducation continue et l'apprentissage de la gestion du changement deviennent des impératifs. Les programmes de bien-être, la formation continue à la gestion du stress et la promotion d'un environnement de travail inclusif s'avèrent, à cet égard, des éléments essentiels pour renforcer la résilience humaine.

Les organisations dans leur ensemble doivent donc investir dès maintenant dans des stratégies robustes, adopter des pratiques innovantes et rester agiles face aux défis futurs. Ce n'est qu'en collaborant et en se préparant activement qu'elles pourront transformer les crises en opportunités et assurer leur pérennité et leur succès. Ce livre blanc, conçu en collaboration avec le CDSE, vise à vous accompagner dans chacune des étapes de cette exigeante démarche.

> “Plus que des pilotes de la gestion de crise, les dirigeants sont appelés à devenir les architectes d'un avenir prospère.”

Sommaire

p.2 **Éditos**
p.4 **Avant-propos du CDSE**
p.5 **Faire de la gestion de crise un levier stratégique**
p.12 **Retours d'expérience : Veolia, Michelin, L'Oréal, Meridiam**

L'avant-propos du CDSE

CLUB DES DIRECTEURS DE SÉCURITÉ DES ENTREPRISES

par Jean-Yves Oger
Président de la commission « Gestion de crise et Continuité d'activité »

« La filière sécurité-sûreté, pivot de la continuité de vos activités »

Dans un environnement de plus en plus complexe, incertain et évolutif, les situations de crise auxquelles peuvent être confrontées les entreprises sont multiples, croissantes et difficilement prévisibles.

Face à ce constat, elles doivent s'organiser pour renforcer leur résilience et leur capacité à protéger leur organisation comme l'ensemble de leurs parties prenantes. Lorsqu'un événement exceptionnel, du fait de sa nature et/ou de son ampleur, ne peut pas être traité dans le cadre des process et organisation habituels, un dispositif de crise est mobilisé.

Le management de crise est un sujet systémique puisqu'il ne s'agit pas d'attendre la crise pour s'organiser en interne. Il faut à la fois prévoir les cadres de gouvernance et d'organisation de la crise, avec la mise en place de « cellules de crise » et s'entraîner en amont pour identifier les failles prévisibles de l'organisation.

La crise de la Covid-19 a eu un effet de levier dans la manière de concevoir et d'apprécier la gestion de crise dans les entreprises. Depuis 2020, les entreprises du CDSE ont progressé significativement dans leur manière d'aborder la crise et de la gérer en amont, pendant et en aval avec la systématisation des RETEX. La coordination et l'animation des dispositifs de crise sont souvent confiées aux directions de sûreté qui doivent avoir une vision transverse des activités de l'entreprise et percevoir, en un temps restreint ou contraint, les différentes implications potentielles de la crise. Cela demande de l'expérience, une bonne connaissance des différents métiers de l'entreprise et des compétences spécifiques qui expliquent, entre autres, la professionnalisation de la filière sécurité-sûreté.

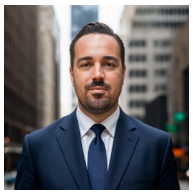
Cette mission devient déterminante à mesure que le contexte international se tend et que la continuité d'activité devient une obligation réglementaire pour un nombre croissant d'acteurs économiques avec notamment les directives européennes REC et NIS 2.

Dans le cadre de la commission Gestion de crise & Continuité d'activité que je préside au CDSE, nous attachons un intérêt croissant à la détection, la compréhension et la prise en compte des risques émergents. La révolution numérique avec l'explosion des usages de l'IA, les conséquences du réchauffement climatique ou encore, la multiplication des acteurs visant les intérêts des entreprises nous obligent à revoir nos stratégies de gestion de crise et nos plans de continuité d'activité, mais aussi à professionnaliser nos outils de veille et d'anticipation.

Bien sûr, dans ce paradigme, les attaques cyber nous interrogent sur la capacité à opérer et à gérer la crise à distance en cas de coupure des systèmes informatiques. Mais même si les solutions techniques et technologiques pour y faire face sont croissantes, un travail de fond doit être réalisé pour comprendre les processus vitaux et construire avec les métiers des stratégies de poursuite des opérations en cas d'indisponibilité de ces ressources.

Les managers de crise ont donc une mission simple mais infiniment complexe : faire face à la crise et trouver des solutions rapides et efficaces pour la continuité ou la reprise des activités. Notre enjeu reste inchangé malgré l'émergence de nouvelles menaces : permettre à nos entreprises de fonctionner et d'opérer le plus efficacement possible.

Transformer l'incertitude en opportunité : faire de la gestion de crise un levier stratégique



par Gautier Porot
Directeur Groupe Gestion de crise chez International SOS

Dans un monde où l'incertitude est devenue la norme, la gestion de crise n'est plus une simple réaction aux événements imprévus, mais un moyen de transformer chaque défi en opportunité de croissance et d'innovation.

Chaînes de télévision, aéroports, compagnies ferroviaires, supermarchés… Le 19 juillet 2024, la simple mise à jour d'un logiciel antivirus par la société de cybersécurité Crowdstrike a provoqué la panne de 8,5 millions de terminaux Windows, paralysant des entreprises du monde entier – heureusement sans causer de pertes humaines. L'incident a mis en lumière la manière dont une perturbation apparemment mineure peut se propager à une échelle globale, créant des crises transfrontalières dont les dommages collatéraux dépassent largement la source du problème.

Dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté, ce type de risque est devenu la norme. Il peut affecter simultanément la santé publique, la sécurité et la stabilité économique ou politique à grande échelle. Afin d'en atténuer les conséquences éventuelles, il est essentiel d'adopter une approche globale et proactive et d'intégrer leur gestion à la planification stratégique dès le développement de cette dernière.

Loin d'être une simple mesure réactive, la gestion de crise s'envisage comme un moyen de protéger une organisation en période de turbulence et de renforcer, à terme, sa position concurrentielle. Mais pour qu'un programme de gestion de crise joue ce rôle et devienne un moteur de transformation et de croissance, il convient d'y faire participer l'ensemble de l'entreprise.

Cela suppose un engagement fort des instances dirigeantes, ainsi qu'une culture valorisant la résilience.

La méthodologie de gestion de crise que nous proposons ici repose sur trois piliers fondamentaux : pragmatisme, simplicité et adaptabilité. Il est devenu illusoire de se préparer, comme il était de mise il y a quelques années, à tous les scénarios possibles. Plutôt que de tenter d'anticiper chaque situation, les organisations doivent s'appuyer sur des lignes directrices claires et des processus d'anticipation, d'action et de recouvrement simples, applicables de manière fluide et efficace à chaque étape de la crise : avant, pendant et après.

> **« Un programme de gestion de crise doit associer l'ensemble de l'entreprise »**

Cette méthode « à taille unique » est le fruit de près de 40 ans d'expérience. Elle a été testée et affinée au fil des décennies, confrontée à un large éventail d'événements et d'environnements. Notre approche est flexible, ajustable à tout type d'organisation, de culture et d'activité. La gestion de crise demeure, en tout état de cause, une discipline dynamique, où la souplesse, l'innovation et la capacité à tirer des leçons de chaque situation sont les clés du succès.

1

Avant la crise : identifier, planifier, former

Se préparer pour n'être jamais pris au dépourvu. L'objectif, à cette étape, est de renforcer la résilience en identifiant les risques systémiques, en organisant les ressources, en formant les équipes et en développant des plans d'action pour minimiser les impacts potentiels d'une crise.

Identifier les risques

Atténuer des risques systémiques suppose de les identifier au préalable. Cela nécessite d'évaluer les fragilités potentielles de l'entreprise, mais aussi de visualiser les connexions critiques entre son écosystème et le reste du monde. Reste à comprendre l'impact potentiel de ces menaces sur l'organisation et à les hiérarchiser. Anticiper, c'est aussi se montrer à l'écoute des signaux faibles et être capable de modéliser des scénarios. Si chercher à planifier des réponses spécifiques à des crises hypothétiques est une pratique devenue obsolète, c'est l'art d'imaginer différents futurs possibles, tout en surveillant continuellement les signaux faibles, qui constitue désormais la clé de la résilience.

Planifier une structure de crise

Cette forme de planification ouverte suppose la création d'équipes ad hoc, composées de membres aux compétences spécifiques et complémentaires (voir encadré). Elle repose ensuite sur la création de quatre documents clés :

- **Une politique de gestion de crise :** elle établit les principes directeurs, la volonté du dirigeant et les responsabilités pour la gestion de crise au sein de l'organisation.
- **Un plan de gestion de crise :** il détaille les étapes essentielles à suivre pour anticiper et répondre efficacement à une crise.
- **Un plan de communication de crise :** il spécifie les stratégies et les canaux de communication pour gérer l'information pendant une crise.
- **Un guide de gestion de crise :** il fournit des instructions pratiques et des outils pour les équipes responsables.

Afin de permettre aux équipes de s'adapter et de conserver une liberté de manœuvre, ces textes doivent demeurer courts et aller droit au but. Certaines organisations choisissent même des protocoles ultra-simplifiés, voire pas de document du tout, afin de préserver leur flexibilité ou de réduire les risques liés à la gestion de documents sensibles. L'absence de documentation formelle doit alors être compensée par une formation intensive et régulière des collaborateurs.

Gold, Silver, Bronze : quelles équipes pour gérer une crise ?

Les équipes chargées de répondre à une crise doivent être définies avant qu'elle ne survienne, et leurs rôles et responsabilités précisément définis. Nous proposons le schéma suivant.

- **Niveau gold :** il s'agit de la cellule de crise, composée des dirigeants et des décideurs de haut niveau. Leur rôle est de définir les objectifs stratégiques, de prendre des décisions globales et de fixer les priorités pour l'organisation en temps de crise.
- **Niveau silver :** Optionnelle, cette cellule de coordination de crise agit comme le lien entre la stratégie et la tactique sur le terrain. Le niveau Silver est responsable de la synchronisation des actions et de l'information, en s'assurant que les directives du Gold sont mises en œuvre efficacement. Il agit en appui de l'organisation si la crise touche plusieurs régions.
- **Niveau bronze :** cette cellule de réponse de crise est directement impliquée sur le terrain. Les membres du Bronze sont les premiers à réagir et à exécuter les actions nécessaires pour répondre à la crise. Leur rôle est crucial pour gérer les impacts immédiats, qu'il s'agisse de sécuriser les lieux, de mener des opérations de sauvetage ou de mettre en œuvre des protocoles d'urgence.

Former les collaborateurs

Dans tous les cas, la formation demeure une composante essentielle de la préparation à la gestion de crise. Elle renforce la confiance des collaborateurs face à l'incertitude, tout en leur inculquant des méthodes de travail structurées cruciales pour prendre des décisions sous pression, prioriser les actions et coordonner les efforts.

Parmi les formations les plus connues et les plus efficaces, on trouve les exercices de table, les simulations de crise et le media training.

• **Exercices de table :** ils consistent en des dialogues tactiques, sans pression de temps, où les équipes discutent et examinent les actions à entreprendre dans des scénarios de crise hypothétiques. Les exercices de table sont particulièrement utiles pour tester la coordination entre les différentes parties prenantes, identifier les lacunes dans les stratégies et les plans existants et affiner les processus de décision.

• **Simulations de crise :** à la différence des exercices précédents, les simulations de crise sont réalisées à échelle réelle et en temps réel et offrent une expérience immersive aux participants. Ces simulations recréent les conditions de crise de manière aussi réaliste que possible, impliquant souvent l'ensemble de l'organisation et parfois même des partenaires externes. Elles font vivre aux participants une crise comme si elle se déroulait réellement, testant ainsi leur capacité à réagir sous pression, à coordonner les efforts et à prendre des décisions rapides. L'objectif est de reproduire la tension et l'urgence d'une situation réelle.

• **Media training :** cette formation se concentre sur la préparation des porte-parole et des dirigeants à communiquer efficacement avec les médias pendant une crise. Elle enseigne l'art de délivrer des messages clairs, cohérents et rassurants, tout en gérant les questions difficiles ou la pression médiatique. Un savoir-faire crucial pour maintenir la réputation de l'organisation et gérer la perception publique durant une crise.

Gamification et e-learning permettent aussi de proposer des scénarios interactifs et engageants, offrant une formation continue et adaptable, tout en minimisant les perturbations des opérations quotidiennes. Dans tous les cas, les ressources humaines jouent un rôle clé en tant que partenaires stratégiques.

2

Pendant la crise : mobiliser, contrôler, résoudre

L'objectif est alors de stabiliser la situation par une prise de décision rapide, une communication claire et une coordination efficace des actions pour contenir la crise et minimiser ses impacts à long terme.

Mobiliser les équipes au bon niveau

Là encore, le pragmatisme s'impose. Lorsque survient un événement critique, il s'agit de déterminer la gravité de la situation, d'identifier les menaces spécifiques auxquelles l'organisation est confrontée et de décider si la mobilisation des équipes de réponse est nécessaire et jusqu'à quel niveau. Cette évaluation d'impact prend en compte divers facteurs, tels que l'étendue des dommages potentiels, la vitesse à laquelle la situation évolue et les ressources disponibles pour y faire face.

Il n'est pas toujours utile de mobiliser d'emblée toute l'organisation. Les cellules de réponse doivent être considérées comme des entités modulaires et agiles, conçues pour s'adapter aux spécificités de la situation et aux besoins émergents. Par exemple, lors d'une crise cyber, il peut être plus pertinent de faire appel en priorité aux experts en informatique, en opérations et en communication, plutôt que de réunir dès le départ des équipes de toutes les fonctions.

> **« Les cellules de réponse, des entités modulaires et agiles »**

Les équipes de réponse pourront ensuite être ajustées en fonction de l'évolution de la situation, avec l'ajout ou le retrait de certaines fonctions. Cette modularité assure une réponse flexible. Elle permet également d'éviter l'épuisement des ressources, en conservant des équipes prêtes à intervenir si la crise s'étend ou change de nature.

Reprendre le contrôle des événements

Le contrôle de la situation est un processus d'information et d'action continu. Concrètement, il s'agit pour les équipes concernées :

- de clarifier rapidement les faits,
- d'évaluer les impacts,
- de mettre en œuvre des mesures immédiates,
- de déterminer les besoins en information,
- d'identifier le développement de la situation à court, moyen et long terme.

Prenons l'exemple d'une crise sanitaire dans une usine de production alimentaire, où une contamination bactérienne est découverte dans un lot de produits déjà distribués. Voici à quoi pourrait ressembler la démarche :

1. L'origine de la contamination est identifiée et les lots potentiellement affectés sont localisés.
2. Les équipes analysent les risques pour la santé publique, l'étendue de la distribution et les implications pour la réputation de l'entreprise.
3. Les produits contaminés sont retirés du marché, les lignes de production concernées temporairement fermées et des protocoles de désinfection rigoureux sont mis en place.
4. Simultanément, les besoins en information sont déterminés, ce qui inclut la nécessité de communiquer de manière transparente avec les autorités sanitaires, les distributeurs et les consommateurs.
5. Les développements possibles de la situation sont également envisagés : à court terme, le risque d'une amplification de la crise si d'autres cas de contamination sont signalés ; à moyen terme, les impacts sur la production et la distribution ; et à long terme, les opportunités pour renforcer les normes de sécurité alimentaire et améliorer la transparence avec les clients.

Cette phase de contrôle est essentielle pour stabiliser la situation. Elle nécessite une prise de décision rapide et une exécution précise des actions planifiées, tout en maintenant une communication transparente et proactive avec toutes les parties prenantes concernées.

À cette fin, et de façon à travailler en bonne synergie, ces dernières devront avoir été cartographiées au préalable : le personnel sur place, les pouvoirs locaux et gouvernementaux pour l'assistance et la logistique, le public affecté, la presse qui communiquera les informations, et les partenaires tels que les services d'urgence et les ONG. Chacune de ces parties prenantes devra se voir attribuée une équipe réponse dédiée.

Communiquer en temps de crise

Lorsqu'une crise éclate, les organisations ne peuvent qu'influencer la communication autour de leurs actions, pas contrôler l'intégralité du discours public. Le principe à adopter : bâtir et maintenir la confiance par la cohérence et la constance. L'organisation doit montrer qu'elle fait ce qu'elle dit et qu'elle le fait bien, avec l'empathie nécessaire. Il faut non seulement informer sur les mesures prises, mais aussi démontrer, de manière tangible, que ces mesures sont en cours d'exécution et qu'elles produisent les effets escomptés.

La stratégie de communication doit intégrer les «cinq P» : **Personnel, Pouvoirs, Public, Presse, Partenaires.** Le Personnel doit être informé en priorité des actions internes pour maintenir son engagement et son moral. Les Pouvoirs publics doivent être tenus au courant des démarches de conformité et de sécurité. Le Public doit recevoir des informations claires et rassurantes. La Presse doit être gérée pour contrôler la couverture médiatique et les Partenaires doivent être informés pour assurer la continuité des opérations ou la mise en place de solutions conjointes.

Résoudre les problèmes

Les crises, bien qu'elles puissent sembler temporaires, laissent souvent des traces pouvant se faire sentir pendant des mois, voire des années. C'est pourquoi la phase de résolution des problèmes ne se limite pas à la gestion immédiate de la crise mais nécessite une vision à long terme.

Agir efficacement et durablement suppose une démarche structurée, dont voici les cinq étapes clés :

1. **Identifier l'état final souhaité :** définir clairement à quoi ressemblera l'organisation une fois la crise surmontée à long terme. Cela inclut des aspects tels que la restauration de la réputation, la stabilisation financière et le renforcement des opérations.
2. **Décomposer cet état final en axes de travail :** identifier les défis à relever pour atteindre cet état final. Cela peut inclure la réhabilitation des relations avec les parties prenantes, la révision des politiques internes ou l'innovation pour prévenir de futures crises.
3. **Prioriser ces axes de travail et nommer des responsables :** classer les axes de travail par ordre d'importance et désigner des responsables, en veillant à ce que chaque aspect critique soit bien couvert par des leaders compétents.
4. **Développer plusieurs options pour chaque axe de travail :** pour chaque axe, élaborer plusieurs stratégies ou options possibles, puis évaluer chacune pour choisir la meilleure. Cette phase d'exploration de différents scénarios et de leurs implications potentielles est cruciale.
5. **Développer l'intention stratégique et lister les plans d'action :** sur la base des options choisies, formaliser l'intention stratégique qui guidera la mise en œuvre des plans d'action. Ces plans doivent être détaillés et orientés vers des résultats mesurables afin qu'un suivi puisse être mis en place.

Cette stratégie gagnera à être couchée sur le papier de façon visuelle. Utiliser dessins, diagrammes, cartes mentales ou tableaux de bord transforme des concepts complexes en représentations simples et intuitives. Cela rend plus visibles les objectifs, les rôles et les responsabilités, mais illustre également les interconnexions entre les différentes actions.

Dans le même ordre d'idées, une matrice de synchronisation horizontale se révélera un outil efficace pour aligner toutes les actions planifiées dans le temps et visualiser les échéances critiques. Cette matrice permet de suivre en parallèle les différents flux d'activités, en tenant compte des délais, des dépendances entre les tâches et des interactions entre les équipes.

Dans tous les cas, il demeure crucial de conserver des procédures papier en cas de défaillance des moyens IT (cyberattaque, panne…). Imprimer les plans d'action, contacts d'urgence et instructions opérationnelles garantira la continuité du fonctionnement de l'organisation, même en cas de panne technologique totale.

Quand l'IA devient votre (meilleure) ennemie

L'intelligence artificielle (IA) se présente à la fois comme une menace et une opportunité sans précédent en matière de gestion de crise. D'un côté, elle offre des outils puissants pour prévoir, détecter et réagir avec une rapidité et une précision inégalée, notamment en détectant des signaux faibles au sein d'énormes volumes de données.

De l'autre, **elle pose des défis techniques et éthiques majeurs**. Des biais dans les données utilisées pour entraîner les algorithmes peuvent avoir des conséquences funestes, en guidant vers des décisions erronées. L'IA peut aussi devenir une arme aux mains de ceux qui cherchent à déstabiliser les organisations, citons par exemple les arnaques rendues possibles grâce aux deep fakes. La capacité des technologies d'IA à imiter les voix et les visages de manière convaincante peut rendre les entreprises vulnérables à des attaques inédites, nécessitant une vigilance et des protocoles de sécurité renforcés.

3

Après la crise : accompagner, analyser, adapter

Le temps est alors venu de démobiliser les équipes et d'apporter du soutien aux collaborateurs, de tirer les leçons de l'événement, d'analyser le nouvel écosystème post-crise et d'ajuster les stratégies pour mieux affronter les crises futures.

Démobiliser et accompagner les équipes

La démobilisation des équipes de réponse est une étape cruciale qui doit être formalisée pour des raisons psychologiques, opérationnelles et juridiques. Elle clôt officiellement la crise, célèbre les efforts déployés, réintègre les équipes dans leurs rôles habituels et sécurise les apprentissages pour l'avenir. Elle permet aussi un retour organisé et progressif aux activités normales ou à la phase de recouvrement de continuité des opérations. Établir un processus clair pour cette transition assure une reprise des opérations sans heurts. Documenter la fin des opérations de crise est aussi une façon de garantir que toutes les procédures appropriées ont été suivies, ce qui protège l'entreprise d'éventuelles répercussions légales.

Un suivi s'impose. Les victimes directes de la crise ne sont pas les seules à avoir besoin de soutien sur la durée. Les personnes qui ont été en première ligne pour la gérer, également. Ces individus, souvent submergés par le stress et l'urgence de la situation, retournent parfois à leurs activités ordinaires avec des chocs traumatiques susceptibles de se manifester immédiatement ou bien plus tard. La responsabilité de ce suivi incombe aux leaders et aux organisations. Il peut inclure des services de conseil, des jours de congé pour santé mentale ou des programmes de bien-être.

Réviser ses plans et analyser le nouvel écosystème

Une fois la crise passée, il convient également d'évaluer la réponse de l'organisation et d'en tirer des leçons. Cette analyse « post-mortem » se réalise en deux temps. D'abord « à chaud », immédiatement après la crise, lorsque les événements sont encore frais dans l'esprit des participants, puis « à froid », après un certain délai, lorsque les émotions se sont apaisées. Faire appel à une entité tierce pour conduire ce post-mortem représente une réelle plus-value. Elle apportera une objectivité précieuse, permettant des échanges apaisés et sans jugement. Indépendante, cette tierce partie est à même de créer un climat de confiance, où les participants pourront s'exprimer librement, sans crainte de représailles ou de jugement.

L'analyse devra ensuite porter sur l'écosystème dans lequel l'entreprise évolue, car les crises modifient souvent les réalités internes comme externes. À quoi ressemblent ces nouvelles réalités ? Comment les menaces et les risques ont-ils évolué ? Et quelles opportunités pourraient se présenter dans ce nouvel environnement ? En comprenant les nouvelles dynamiques, l'organisation peut adapter ses plans d'action, redéfinir ses priorités et se préparer à gérer les nouveaux défis. Cette analyse est ainsi l'occasion de repérer des espaces de croissance ou d'innovation qui n'auraient pas été envisageables avant la crise et de renforcer la résilience et la compétitivité de l'organisation.

Tester les adaptations

Une fois que l'organisation et les outils de gestion de crise ont été révisés et ajustés en fonction des leçons apprises et de l'analyse de l'écosystème post-crise, il est impératif de tester ces adaptations. Cela implique de mettre en œuvre des exercices et des simulations pour s'assurer que les nouvelles stratégies sont robustes et efficaces dans le nouveau contexte. Les organisations doivent également vérifier que leurs systèmes et processus peuvent résister aux nouvelles menaces identifiées lors de l'analyse post-crise.

Par exemple, une entreprise manufacturière ayant revu ses plans de continuité d'activité suite à une crise liée à une rupture de chaîne d'approvisionnement pourrait organiser un exercice pour tester la résilience de ses nouvelles stratégies. Il consisterait à simuler une interruption majeure de livraison de matières premières en provenance d'un fournisseur clé.

Ces tests visent à détecter d'éventuelles lacunes et à apporter des ajustements supplémentaires (amélioration de la formation, de la communication interne…) avant que de nouvelles crises ne se produisent. Ils renforcent également la confiance des équipes en leur capacité à gérer efficacement les crises futures, en sachant que les plans ont été éprouvés et validés dans des conditions réalistes. ■

Évaluation de l'impact d'une crise

La méthode I.M.P.A.C.T

Phase	Objectif	Questions clés	Effet bas	Effet moyen	Effet haut
Identifier	Déterminer la nature et l'étendue de l'évènement	Comment décririez-vous la nature de l'incident ?	❑ Perturbation mineure	❑ Perturbation modérée	❑ Perturbation majeure
Mesurer	Évaluer l'impact potentiel de l'incident	Quelle est la gravité des conséquences de l'incident sur les opérations et les biens ?	❑ Effet minime	❑ Perturbant mais gérable	❑ Grave et paralysant
Protéger	Mettre en oeuvre des mesures pour protéger l'organsation et atténuer les impacts	Quelle est l'efficacité des mesures de protection ?	❑ Pleinement efficaces	❑ Partiellement efficaces	❑ Inefficaces
Agir	Évaluer et affiner les stratégies de réponse	Quelle a été l'efficacité des premières réponses ?	❑ Très efficaces	❑ Moyennement efficaces	❑ Inefficaces
Communiquer	Évaluer l'efficacité de la communication	Quelle a été l'efficacité de la communication interne ?	❑ Claire et efficace	❑ Quelques malentendus	❑ Confusion et ambiguïté
Traquer	Suivre et évaluer l'évolution de l'incident	Comment la situation a-t-elle évolué ?	❑ Situation stabilisée	❑ Situation incertaine	❑ Situation déteriorée
Décision d'activation			❑ Pas d'activation	❑ Évaluation complémentaire	❑ Activation immédiate

WOLDWIDE REACH. HUMAN TOUCH.

VEOLIA

Caroline Saisou
Responsable gestion de crise Groupe chez Veolia

Veolia est le leader mondial dans la gestion de l'eau et des déchets et compte 218 000 collaborateurs. Le Corporate peut être un véritable levier dans la gestion de crise en définissant des guidelines et en accompagnant leur implémentation au travers d'un centre de services.

Votre prise de poste est récente, quels ont été vos premiers constats en arrivant chez Veolia ?

Les critères d'activation d'une crise Groupe, pilotée par le siège, diffèrent totalement d'une entreprise à l'autre. Le modèle organisationnel de l'entreprise, centralisé ou décentralisé, joue un rôle déterminant dans cette différence. Celles qui fonctionnent de manière décentralisée laissent une plus grande autonomie aux BU (Business Units) et optent davantage pour un pilotage des crises en local. Les critères d'activation d'une crise Groupe s'en trouvent rehaussés. Chez Veolia, la formulation qui résume la relation entre le Corporate et les BU c'est "copy and adapt" (l'adaptation d'un modèle proposé par le Groupe aux spécificités locales, à l'inverse d'un modèle unique et commun à tout le Groupe). Cette vision se retrouve dans la gestion des crises qui sont davantage pilotées par les BU.

Contrairement à d'autres métiers davantage normés, la façon de faire ce métier de Responsable gestion de crise reste encore à construire. Face à l'absence de process commun, le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre pairs (comme le permet le CDSE) est particulièrement précieux.

> **Le Groupe évalue le niveau de maturité en gestion de crise des BU à travers un crisis score, à l'instar du Nutri-Score**

Comment appréhendez-vous les crises d'origine cyber ?

Chez Veolia, la Cybersécurité est intégrée à la Direction de la sûreté, ce qui constitue un véritable atout pour mon activité de gestion de crise. La cybermalveillance figurant dans le top des risques, les scénarios d'exercice sont souvent cyber.

La proximité avec les différents pôles cyber est alors précieuse pour construire des scénarios adaptés. L'évaluation du niveau de maturité cyber des différentes BU et sites permet de mieux cibler ceux à intégrer dans les scénarios. Les rapports d'audits et de tests d'intrusion sont également exploités afin de construire des scénarios techniques crédibles, fondés sur des vulnérabilités réelles. Les RETEX des incidents et crises cyber passés viennent également alimenter les scénarios.

Comment mettre en place un dispositif de crise global dans 54 BU ? Quelle est la place du Corporate dans un Groupe aussi dense ?

Il est nécessaire en premier lieu de définir des attendus précis du Groupe en matière de gouvernance, d'alerte, d'activation du dispositif de crise, d'organisation de la cellule de crise, d'exercices, etc. Ces attendus se traduisent par la désignation dans chaque BU d'un collaborateur pour gérer le dispositif de gestion de crise, avec un temps alloué à cette mission supérieur à 10 %, la tenue d'au moins un exercice de crise par an, etc.

Sur la base de ces attendus, la Direction de la sûreté du Groupe met à disposition une grille commune d'évaluation du niveau de maturité en gestion de crise. Elle offre à chaque BU la possibilité de s'auto évaluer et de se fixer une feuille de route. Leur niveau de maturité en gestion de crise se traduit par un crisis score, à l'instar du Nutri-Score et permet d'objectiver l'évolution de cette maturité dans le temps.

Pour accompagner les BU à gagner en maturité en gestion de crise, le Groupe se positionne comme un centre de services en proposant un catalogue d'offres de formations, d'exercices, des templates d'outils de crise au profit de l'ensemble des BU et en leur mettant à disposition des prestataires qualifiés et reconnus par le Groupe.

L'engagement de la Direction de la sûreté aux côtés des BU permet de rendre leur dispositif de gestion de crise plus mature et ainsi de limiter les impacts en cas de crise.

> **Toutes nos entités dans le monde bénéficient à l'identique de notre programme de résilience**

L'Oréal

Jean-Louis Kibort
Directeur de la sûreté
du groupe L'Oréal

Présent dans plus de 150 pays et fort de plus de 90 000 collaborateurs, le groupe L'Oréal a développé une approche structurée et uniforme de la gestion de crise, tout en restant capable de réagir localement. Une méthode éprouvée, taillée pour répondre à toutes les situations.

Quelle est votre définition d'une crise ?

Je considère qu'à partir du moment où l'on n'est plus véritablement en contrôle parce qu'une situation est inédite, inattendue et qu'elle a des conséquences en cascade avec une multitude de parties prenantes à gérer, nous sommes face à une situation de crise.

Les vraies crises arrivent rarement de là où on les attend, c'est pourquoi nous devons être prêts à faire face à tous les cas de figure… Surtout ceux auxquels on n'aurait pas pensé.

Vous opérez dans des contextes culturels et réglementaires très différents. Cela amène-t-il à multiplier les modalités de gestion des crises ?

Le groupe a un devoir de vigilance envers ses 90 000 collaborateurs, ainsi qu'envers un grand nombre de ses parties prenantes. Pour s'y conformer, il privilégie une approche structurée et unique. Nous avons développé une doctrine et un programme de gestion de crise et de continuité d'activité nommé Résilience.

Toutes nos entités, de la plus modeste à la plus importante, sont traitées sur un pied d'égalité, formées et organisées de la même manière pour répondre aux crises

Nous nous appuyons pour cela sur notre réseau interne : les managers des pays, les responsables de la sûreté – qu'ils le soient à plein temps ou occupent cette fonction en plus d'une autre – ainsi que les directeurs des opérations.

Chaque filiale ou entité se livre, au moins une fois par an, à un exercice aussi immersif que réaliste, fondé sur des scénarios crédibles. À cette occasion, elle met en pratique la méthode développée par le groupe.

En quoi consiste-t-elle ?

Elle se nomme CALM et chaque lettre représente une étape : C comme « Check the facts », A comme « Analyze the impact », L comme « list the stakeholders » et M comme « Manage the action plan ». Partager les mêmes outils et les mêmes réflexes fluidifie les échanges au sein des entités, entre les entités elles-mêmes, ainsi qu'avec le siège. Cela facilite le soutien et l'orientation, même à distance. L'efficacité de la méthode tient aussi à sa simplicité et à sa flexibilité. Elle ne repose pas seulement sur des technologies ou des techniques susceptibles de tomber en panne. On peut la mettre en œuvre sur du papier, via des affiches, échanger les consignes par SMS… Une démarche de gestion de crise doit être pensée en vue de maintenir l'activité dans toutes les conditions, en appliquant le principe de redondance des outils et des moyens.

Votre présence mondiale est-elle un atout ou un handicap lorsqu'il s'agit de voir venir ou d'anticiper les menaces et les risques ?

C'est bien sûr un atout. La taille de notre réseau permet de faire remonter et d'exploiter un grand nombre d'informations. L'anticipation, la préparation et l'entraînement régulier aident à désamorcer les incidents avant qu'ils ne dégénèrent en crises. Il y a dix ou quinze ans, il arrivait que certaines entités surréagissent lorsqu'elles rencontraient un problème. Le travail à mener pour ramener les choses à leurs justes proportions était important car ces situations engendraient de la fébrilité. Désormais, les réactions sont moins émotionnelles. Les procédures ont fait la preuve de leur efficacité et les collaborateurs leur font confiance.

Michelin

Jean-Claude Gallet
Directeur Corporate Anticipation, Prévention et Protection du groupe Michelin

> **Lorsque la crise survient, on a le droit d'être surpris, pas celui d'être sidéré**

Préparer les 132 000 salariés de Michelin à bien réagir face à l'inconnu, telle est la mission à laquelle concourt la direction de la sûreté du groupe. Des exercices de crise visant à développer le discernement, la créativité et l'intelligence collective des équipes se multiplient dans toutes les entités.

Quel regard portez-vous sur les années que le groupe Michelin vient de traverser ?

Après le Covid, que nous avons surmonté en travaillant beaucoup sur la résilience individuelle et collective, les crises se sont enchaînées. Nous avons connu celle des conteneurs maritimes, qui a bousculé la logistique mondiale, puis le blocage du canal de Suez, avant de voir perturbés les flux maritimes entre l'Asie et l'Amérique du Nord... Mais que faut-il appeler « crise » ? La signification du mot a changé. Ce qu'on nommait ainsi il y a quinze ans, j'appellerais aujourd'hui cela « incident ». Une fois l'incident surmonté, le retour à la normale est possible. La vraie crise est imparable. Après elle, plus rien ne redevient comme avant.

Est-il tout de même possible de s'y préparer ?

C'est indispensable. L'Histoire nous apprend que sans ce travail, la mauvaise prise en compte d'une crise se caractérise souvent par une sorte de déni incitant à minimiser la menace. Puis la procrastination s'installe, les mesures tardent à arriver. Vient ensuite la saturation : faute d'avoir réagi assez vite, les informations contradictoires se multiplient et il devient impossible de comprendre et anticiper la complexité. Arrive alors la phase de sidération, qui précède la panique et donc les décisions irréfléchies. On a le droit d'être surpris, mais pas d'être sidéré.

Quels outils et méthodologies spécifiques utilisez-vous pour éviter d'en arriver là ? Comment les intégrez-vous à vos processus opérationnels quotidiens ?

Nous menons d'abord un travail d'anticipation, afin d'identifier les menaces et les risques sur un horizon de cinq à dix ans en essayant d'identifier des signaux faibles. Ensuite, deux grandes familles d'exercices sont mises en œuvre. Le « drill » est une méthode d'entraînement aux procédures à déclencher face à des situations bien identifiées. Il permet d'acquérir les bons réflexes. Des sessions de sensibilisation, impliquant toute la chaîne hiérarchique, sont conduites en parallèle. Elles visent à développer la connaissance de soi-même, le partage de l'information et bien sûr l'intelligence collective. Ces exercices invitent à se remettre en question, à limiter l'influence de nos biais, à créer la confiance. Quelle que soit la crise rencontrée, nos priorités sont la protection des personnes, la continuité de l'activité, mais aussi la préservation de la cohésion des équipes et de leur confiance dans le groupe.

Comment Michelin s'assure-t-il que tous ses ingénieurs sont formés et prêts à réagir de manière cohérente et efficace face aux crises potentielles ?

Les ingénieurs sont les garants de l'efficience. Or, même avec les meilleurs du monde, il serait faux de croire que tout peut être prévu, planifié, organisé. Il faut donc les aider à avoir confiance en leur discernement, à sentir lorsqu'une situation n'est pas normale et à savoir, dans ce cas, actualiser les process et faire preuve de créativité. Pendant une crise, les ingénieurs sont servis par leur capacité à travailler ensemble, par leur maîtrise du mode projet et de la logique. Bien réagir suppose, en effet, d'écouter les autres, de travailler en « plateformes » et d'agréger des compétences variées, comme, par exemple, celles des juristes, de la com, de la sûreté, etc. Sans renier la force de l'efficience, Michelin, à partir de son expérience récente et surtout grâce à sa capacité d'apprentissage, développe sa résilience collective autour des talents de chacun.

> **Nous envisageons tous les scénarios possibles et les réponses adéquates**

Meridiam

Arnaud Kalika
Directeur de la sûreté du groupe Meridiam

Entreprise française, Meridiam développe, construit et exploite dans le monde entier des infrastructures durables qui améliorent la qualité de vie des populations. Soucieuse de son impact, elle veille également à apporter à ses collaborateurs et parties prenantes le plus haut degré de sûreté et de sécurité.

Quels sont les types de crises auxquelles le groupe Meridiam est le plus exposé ?

Les trois risques dont les probabilités sont pour nous les plus élevées aujourd'hui sont le risque géopolitique (coup d'État, climat insurrectionnel…), le risque médical et le risque d'intégrité. Le sujet est abordé avec la plus grande rigueur, d'autant que nous sommes une société régulée par l'Autorité des Marchés Financiers, soumise à des normes.

Lorsque Meridiam s'est développé au-delà de l'Europe et de l'Amérique du Nord, en 2014, il a fallu adapter les procédures de gestion de crise et de continuité de l'activité. C'est à cette période que nous avons commencé à travailler avec International SOS. Quoi qu'il advienne, le principe central est celui du traitement égal de tous nos salariés, quelles que soient leur fonction ou leur localisation.

Nous avons ainsi établi une procédure « groupe », qui prévoit, par exemple, des audits de sécurité de tous les logements des collaborateurs ou encore la possibilité d'évacuer du personnel, où qu'il se trouve.

Comment se décline localement cette politique groupe ?

Pour chacun des pays où nous sommes présents, nous tenons à jour une liste des risques potentiels précisant l'intensité de chacune des menaces. Au niveau global comme au niveau local, nous envisageons tous les scénarios possibles avec les réponses adéquates, qu'ils concernent les individus, les infrastructures, les aspects informatiques ou les risques financiers comme la corruption ou le blanchiment.

Tout est écrit, rédigé et les scénarios sont régulièrement actualisés. Chacun précise le ou les éléments déclencheurs devant entraîner leur mise en œuvre. Si l'on prend l'exemple de l'Éthiopie, l'un des déclencheurs est la présence de troupes insurgées à une certaine distance de nos bureaux ou de nos actifs.

Que se passerait-il si les communications avec l'une de vos entités étaient coupées ?

Même si les principes directeurs de la gestion de crise sont communs à tout le monde, les entités locales disposent d'un certain degré d'autonomie dans leur application. Par ailleurs, ce cas est prévu. En fonction du pays et du niveau de risque, les bureaux disposent de liaisons satellites. En cas de cyberattaque, les scénarios, les voies de sortie de crise ainsi que des « fiches réflexes » existent également sur papier. Les référents sécurité de chaque bureau ont toujours accès à tous les documents, disponibles sur différents supports.

Comment sensibilisez-vous les collaborateurs à la gestion de crise ?

Notre direction des ressources humaines distille des formations thématiques, dont certaines sont récurrentes et obligatoires tout au long de l'année. Nous effectuons, par exemple, des piqûres de rappel en permanence sur les bonnes pratiques et les bons comportements en voyage. Les collaborateurs sont également sensibilisés aux questions géopolitiques. Pour chacun de nos différents métiers, nous procédons à des exercices de crise destinés à vérifier que les procédures sont connues et maîtrisées. Enfin, la protection de la réputation de l'entreprise passe aussi par des exercices réguliers de communication de crise, destinés à lui permettre de parler d'une seule voix.

INTERNATIONAL SOS

WORLDWIDE REACH. HUMAN TOUCH.

CDSE
CLUB DES DIRECTEURS
DE SÉCURITÉ
DES ENTREPRISES

Dossier coordonné par Florence Magnaschi.
Réalisé par Majae Conseil.
Maquette : Ewen Fauquet.
Contributeurs : Club des Directeurs de sécurité des entreprises.
Crédits photos : International SOS. Septembre 2024.

Notre site : www.internationalsos.fr
Nous écrire : france@internationalsos.com