



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

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.

> L'Oréal



Jean-Louis Kibort

Directeur de la sûreté
du groupe L'Oréal

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.