

Plan de gestion de crise

Organiser, gérer
et communiquer
en situation de crise

Didier Heiderich

Préface de Thierry Libaert

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements	d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
--	--



© Dunod, Paris, 2010
ISBN 978-2-10-056136-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

La gestion de crise est une discipline rigoureuse qui demande une réelle prise en considération par des organisations dont le rythme quotidien s'accommode difficilement d'un investissement dans la durée et souvent sur des risques hypothétiques. C'est pourtant devenu une nécessité absolue puisque nous savons aujourd'hui que les crises n'épargnent personne. Tout organisme, qu'il soit privé ou public, quels que soient sa taille ou son domaine d'activité, est potentiellement sujet d'une crise majeure pouvant miner sa réputation voire, et les deux sont souvent liés, le faire disparaître.

La gestion de crise est en perpétuelle évolution. Nos anciens manuels sont largement dépassés, la crise a changé de nature, elle est désormais protéiforme, mutante et souvent plus imprévisible que nous ne l'imaginons. La dimension spatiale et temporelle de la crise a également évolué. Toute crise locale contient la potentialité de son expansion internationale. Elle prend ses racines toujours plus loin dans le passé, ses effets se prolongent toujours plus loin dans le futur. Les crises actuelles font exploser nos anciens processus linéaires et nos vieilles typologies, de nouveaux outils sont apparus qui sont, à l'instar des réseaux sociaux, autant une menace qu'une potentialité majeure de gestion de crise.

La gestion de crise est également un domaine d'étude qui reste embryonnaire. Loin des certitudes assénées par quelques consultants pressés, la gestion de crise n'obéit pas à quelques principes inébranlables et que l'on pourrait reproduire à l'infini. S'il existait des recettes miracles en ce domaine, on peut supposer qu'elles seraient connues depuis longtemps. Une bonne dose d'humilité et une faculté à se remettre

perpétuellement en question, à interpeller les choix possibles, à prendre du recul sur l'événement au regard de réflexions plus vastes, sont ici également nécessaires.

La gestion de crise est enfin le lieu de l'interdisciplinarité et du décroisement. Si longtemps il a été possible de distinguer une gestion de crise qui serait le domaine des managers et une communication de crise qui concernerait les communicants, cette distinction est obsolète et les deux domaines sont indissociables et en interpénétration constante.

C'est dire tout l'intérêt de cet ouvrage. Parfait connaisseur des phénomènes de crise qu'il observe depuis plus de 10 ans, Didier Heiderich les maîtrise parfaitement, de l'intérieur même des organisations qu'il conseille. Le livre qu'il présente est tout à la fois extrêmement pratique tout en évitant le piège des principes rigides, et en proposant des clés de compréhension. Nous ne pouvons qu'en conseiller une lecture attentive.

Thierry Libaert

Professeur à l'Université Catholique de Louvain (UCL)

Remerciements

Comment exprimer mes remerciements à Thierry Libaert ? Que dire à l'ami indéfectible, au professionnel intègre, à l'enseignant bouillonnant ? Je l'ignore. Dire que sans lui ce livre n'aurait pas eu lieu est banal. Préciser qu'il m'a bousculé pour que ce livre existe malgré de multiples contingences qui l'habitaient et abandonneraient n'importe qui d'autre à l'ego en est une autre. Peut-être qu'un seul mot suffit : merci.

Mes pensées accompagnent également mes confrères, ceux pour qui le respect dépasse toutes les concurrences, avec qui le mot partage prend tout son sens.

Merci à mes clients en France et à l'étranger pour la richesse de nos échanges, le plaisir trouvé dans un travail souvent difficile, la probité et la confiance qui animent nos relations.

J'ai une pensée toute particulière pour l'Ena et l'IHEDN qui m'ont confié de multiples formations destinées aux professionnels, parfois venus d'aussi loin que la Chine, le Canada, la Mongolie, ou encore le Mexique et les États-Unis.

Je pense également aux écoles, étudiants et professeurs de l'Ena (École nationale d'administration), l'Université de Louvain, l'Université de technologie de Troyes, l'ISCPA, l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), l'École des Mines d'Alès, la Rouen Business School, l'Université de Lyon 2, l'IAE de Bordeaux, l'Institut Européen de la qualité totale (IEQT) avec qui je trouve un plaisir renouvelé de préparer les gestionnaires et communicants de demain.

Merci à tous ceux qui ont apporté leur témoignage et leur expertise dans cet ouvrage : Christophe Roux-Dufort, Aurélie Bertolone, Isabelle Canivet, Hédi Hichri, Stephen Bunard, Bernard Roudil, Carole Dautun, François Xavier Desjars, Isabelle Plessis, Sandrine Masson.

Enfin, merci à tous ceux que j'ai cité dans cet ouvrage, témoins involontaires, à l'image de Gwénaëlle Aubry, philosophe et écrivain de talent qui nous permet de nous imprégner différemment du réel.

Table des matières

INTRODUCTION ■ Votre crise aura bien lieu	1
CHAPITRE 1 ■ Ainsi naissent et grandissent les crises	7
La crise : fragilités et ignorance	9
Fragilités	10
Ignorance	11
Croyances	11
Idéologie	12
Cécité volontaire	13
L'arrogance	16
Le cycle de vie des crises	19
Situation normale	19
Cristallisation	20
Rupture	22
Impacts	22
Cinétique	23
Équilibre	23
Réparation... ou destruction	23
Avant de passer à l'action	24
CHAPITRE 2 ■ La gestion d'un projet de mise en place d'un dispositif de crise	27
Un défi culturel	27

Motiver le projet « crise »	29
Le choix du chef de projet	32
Un projet transversal	34
Le consultant externe	37
Les grandes étapes de la construction du projet	38
L'identification des acteurs	38
Réunions de lancement	39
Formation initiale et définition d'une crise	40
Cartographier les risques de crise	40
Réduire le nombre de scénarios de crise	41
Élaborer les plans de réponse	41
Fusion des plans de réponse et formalisation du manuel de crise	41
Mise en place d'une cellule de crise	42
Formation et achats des moyens matériels	42
Exercice de crise	42
Entretenir la dynamique du projet et lever les freins	45
Retour sur la motivation	45
Sortir du « projet cathédrale »	46
La communication sur le projet	47
Créer des espaces informels	47
Argumenter face aux freins	48
CHAPITRE 3 ■ L'élaboration du plan de gestion de crise	49
Le juste milieu	49
Définition d'une crise	51
Cartographie des risques pouvant conduire à une crise	53
Lister les risques de crise	53
Évaluer les risques pour définir les scénarios	55
Scénariser	57
Impacts et enjeux	58
Choix final des scénarios	62
L'élaboration des plans de gestion de crise	63
Primo – réflexes : mesures de sauvegarde	63
Seuil de crise, évaluation et procédure d'alerte	64
Lister les parties prenantes	66
Plans de réponse	67
Structure de la documentation du plan de gestion de crise	70
Plan global : cellule de crise	71

Plan de gestion de crise par scénario	72
CHAPITRE 4 ■ Communiquer en situation de crise	75
Les promesses face au réel	76
De l'émotion à la polémique	79
Émotion	80
Questionnement	81
Polémique	81
La nécessité de communiquer	82
Le problème de la confiance	83
Principes et stratégie de communication de crise	85
Le recueil d'information	86
Évaluer et scénariser	88
Déterminer les thèmes de la crise	88
Élaborer une stratégie par thème	89
L'élaboration des messages	92
L'idée ou les idées forces	93
Le vocabulaire de la crise	95
Messages	96
Imager	98
Utiliser des analogies	99
Argumenter	100
Q & R	101
Documenter	103
Principe de cohérence	103
Le plan de communication : s'adresser à tous les publics	104
La communication interne : une priorité	107
La communication externe	109
Planifier	110
Les relations presse	118
Traiter avec les médias	118
Les principaux outils pour communiquer avec la presse	122
Les journalistes	124
La veille presse	125
Le porte-parole	126
Internet et communication de crise	132
Une évolution permanente des médias sociaux	133
Réflexion sur l'usage des réseaux sociaux et du web 2.0 en situation de crise	134

Communication de sortie de crise	139
CHAPITRE 5 ■ Organisation	141
Organisation de la cellule de crise	142
Règles opérationnelles	142
Fonctions présentes en cellule de crise	145
Cellules multiples	148
Organisation physique de la cellule de crise	149
Organisation de la communication de crise	150
Les moyens matériels de la gestion de crise	154
Communiquer	156
Capter les médias	158
Moyens informatiques	158
Projection de l'information et travail collaboratif	158
Matériel de bureau	159
Élément de confort	159
Les manuels de gestion de crise	159
Le « kit » de crise pour les personnes d'astreinte	159
Circuit d'alerte et de mobilisation	160
La problématique RH	161
La gestion des acteurs externes	163
Le lien avec les pouvoirs publics	164
CHAPITRE 6 ■ Gérer la crise	169
Dépasser l'effet de sidération	171
L'apprentissage et l'effet de surprise	172
Rationnaliser l'entrée en crise	173
Le poids du passé	175
Décider et gérer en univers incertain	177
Comprendre et évaluer	177
Décider	180
Piloter	186
La mise en œuvre du plan de continuité	187
Risques de crise dans la cellule de crise	189
Effets et gestion du stress	190
Gérer la crise dans la durée (T + 24 heures, T + 48 heures, T + 72 heures)	191
Gérer la sortie de crise	194

Gérer la phase de cicatrisation	194
Le retour d'expérience	195
CHAPITRE 7 ■ Catastrophes et crises de grande ampleur	199
Le dépassement des seuils critiques	200
Repenser l'organisation	201
Gérer une crise avec des infrastructures défaillantes	205
Une structure en réseaux	206
Quelques pistes pour faire face aux défaillances des télécommunications	210
Les catastrophes lointaines	211
CHAPITRE 8 ■ Les exercices de crise	213
L'organisation d'un exercice de crise	215
Fixer les objectifs	215
Définir le type de l'exercice de crise	216
La portée de l'exercice de crise	216
L'élaboration des scénarios et la conduite des exercices	222
Scénariser	222
Simuler la pression médiatique	225
Tester le matériel	225
Débriefing de l'exercice de crise	226
CONCLUSION ■ Un monde de fragilités	231
Bibliographie	237
Index	239

