

GUIDE ADENIUM

2018

**Mettre en œuvre son
Plan de Gestion de Crise**

Adenium SAS
www.adenium.fr
+33 (0)1 40 33 76 88
adenium@adenium.fr

adenium
Think Continuity

Sommaire

Introduction	3
Définitions et concepts	5
I. Définition.....	5
II. Cycle de développement des crises	5
III. L'origine d'une crise.....	7
Plan de gestion de crise	8
I. Préparation aux situations de crise.....	8
II. Les dimensions clés de la gestion de crise	9
III. Les éléments du plan de gestion de crise.....	9
Les bonnes pratiques en matière de gestion de crise	11
I. Avant la crise	11
1. Identifier.....	11
2. S'approprier	11
II. Pendant la crise	11
1. Organiser.....	11
2. Mettre en œuvre	12
3. Communiquer	12
III. Après la crise.....	12
1. Tirer profit.....	12
2. Communiquer	12
Présentation Adenium	13
1. Qui sommes-nous ?	13
2. Notre valeur ajoutée.....	14
3. Contacts utiles.....	14

Depuis une dizaine d'années, d'incroyables scénarios se sont produits. Plus ou moins loin de nous, ils ont tous marqué nos esprits. Les crises se multiplient, évoluent et leurs frontières (spatiales, temporelles, sociales) se sont élargies, notamment du fait :

- des nouvelles menaces telles que le terrorisme (attentats du 11 septembre 2001, du 11 mars 2004 à Madrid, du 7 juillet 2005 à Londres,..),
- du changement climatique engendrant des phénomènes météorologiques de plus en plus extrêmes (les ouragans Katrina, Rita et Wilma dans le golfe du Mexique en 2005, séisme et tsunami en Asie du sud-est en 2005, l'ouragan Sandy sur la côte Est des Etats-Unis en 2012 ...),
- de crises sanitaires (pandémie, grippe aviaire/porcine...),
- de la mondialisation et de l'interdépendance croissante de nos sociétés entraînant de nouveaux risques (instabilités financières...) qui se transmettent facilement à l'échelle mondiale de l'économie (théorie des dominos),
- de l'industrialisation de l'information, à travers le développement de l'informatique qui rationalise les activités en les rendant dépendantes des systèmes et les expose par conséquent à des interruptions de service grandissante,
- d'une médiatisation omniprésente (société de l'information, médias, internet...).



Figure 1 : photos catastrophes et accidents

Plus près de nous, les crises font désormais partie du paysage quotidien français. Crises technologiques, financières, sociales, écologiques, politiques..., fort est de constater leur nombre grandissant depuis ces dix dernières années avec :

- les accidents industriels et technologiques (le pétrolier Erika au large des côtes bretonnes en décembre 1999, l'explosion d'AZF en 2001, explosions de gaz, black-out...),
- les catastrophes naturelles (la tempête dévastatrice de décembre 1999, les inondations du Gard en 2002 ; la canicule de l'été 2003 ; les sinistrés de l'A10 en janvier 2003...),
- les crises sanitaires (vache folle, grippe aviaire, légionellose...),
- les crises sociales (les émeutes en région parisienne et province en novembre 2005...),
- les pannes informatiques (SNCF, panne informatique géante du réseau Bouygues Telecom en décembre 2004, d'Orange France Telecom en juillet 2012...).

Face à cette multiplicité d'évènements et aux dommages majeurs qu'ils ont entraînés, les Etats et les pouvoirs publics prennent conscience de plus en plus des enjeux de la gestion de crise :

- en adoptant de nouveaux dispositifs réglementaires et normatifs : loi de sécurité financière (LSF), loi Sarbanes-Oxley (E-U), loi 30 juillet 2003 sur les risques technologiques & naturels, développement de normes (prudentielles Bâle 2, ISO

17799/27001 sécurité de l'information, ISO 14001 gestion de l'environnement, ISO 22301 Continuité des Activités...),

- en développant des plans de protection et de prévention : en essayant de coordonner leurs actions, en organisant des simulations de crise, en prenant en compte l'importance de la communication de crise.

Malheureusement, les entreprises ne se sentent pas toujours concernées :

« Ce type de crises ? Chez nous elle n'aurait jamais lieu... », « Les crises ? Il suffit de bien s'assurer pour les gérer. », « Le pire, on sera toujours protégé par les pouvoirs publics », « Il suffit de bon sens, rien de plus pour gérer une crise ».

Ainsi, trop souvent les entreprises attendent de vivre le pire pour réagir et ne plus subir.

I. Définition

Savoir reconnaître une crise, c'est avant tout savoir définir la situation de crise.

Selon les acteurs concernés, la perception de la situation ne sera pas la même, d'où la nécessité de définir des scénarios de crises (indisponibilité des locaux, du personnel et du SI).

Les réponses des experts les plus fréquentes sur la définition de la crise sont les suivantes :

- un événement imprévu,
- un événement qui présente un caractère d'urgence dans la décision,
- un événement qui menace l'entreprise et particulièrement sa survie,
- un événement qui produit des conséquences internes comme externes à l'entreprise.

Certains pensent avoir tout le temps de gérer une crise, d'autres pensent n'en n'avoir jamais vécue. C'est pourquoi il est important qu'une organisation ait un bon niveau de préparation à la crise en intégrant, avant tout, qu'un incident peut entraîner un accident pouvant à son tour conduire à la crise majeure.

L'organisation doit anticiper et apporter à chaque moment de la chaîne des correctifs pour :

- limiter l'impact d'un sinistre,
- limiter la dégradation d'une situation,
- ainsi empêcher la catastrophe.

Au final, l'organisation se doit de réagir et d'apporter des solutions afin d'éviter le pire et ce, en limitant la part d'improvisation. Elle doit donc savoir garder le contrôle.

II. Cycle de développement des crises

Les crises s'installent progressivement au sein d'une organisation selon un phénomène qui se décompose en quatre étapes :

- Dysfonctionnement / erreurs,
- Ignorance,
- Attribution / jugement,
- Rupture / crise.

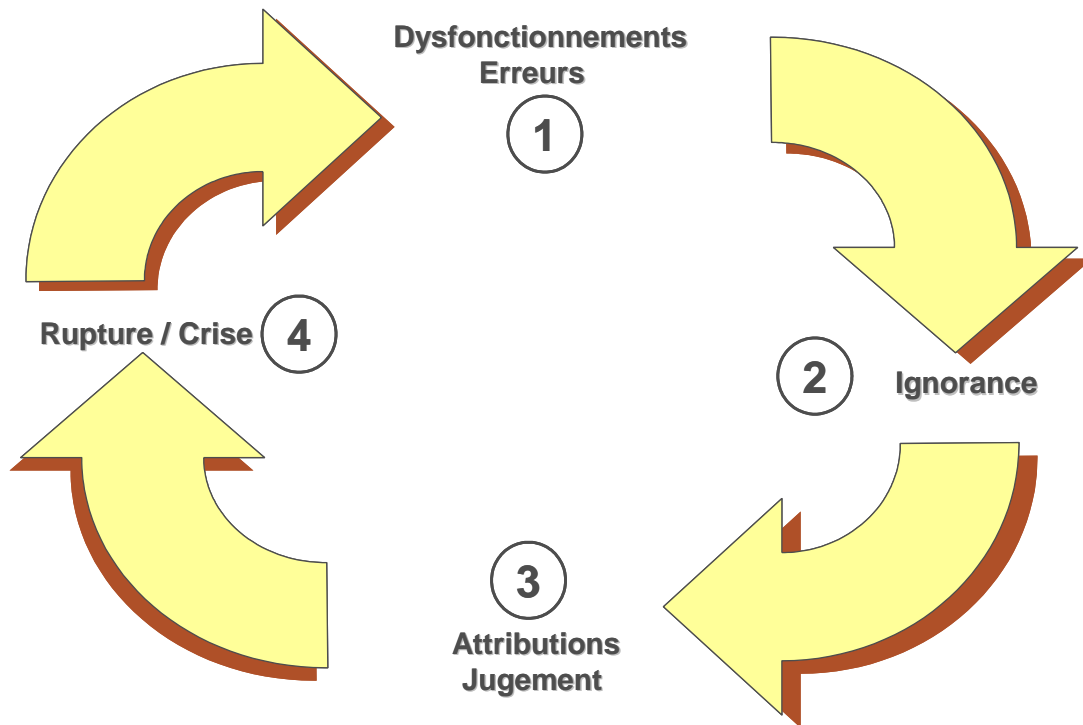


Figure 2 : Le cycle de développement des crises selon C. ROUX-DUFORT (2003)

Généralement, cinq erreurs classiques menacent l'organisation aux prises avec une situation de crise :

- Rester sidéré par les événements compte tenu de leur ampleur,
- Ne pas détecter suffisamment tôt l'entrée en crise,
- Réagir trop tardivement,
- Nier ses propres responsabilités et sous-estimer le rôle des acteurs extérieurs en adoptant un esprit de forteresse,
- Absence ou inadéquation de la communication.

III. L'origine d'une crise

Les crises peuvent être regroupées en grandes familles. Les évènements déclencheurs peuvent être différenciés selon l'origine (externe/interne) et la nature (technique, économique, environnement/social, humain).

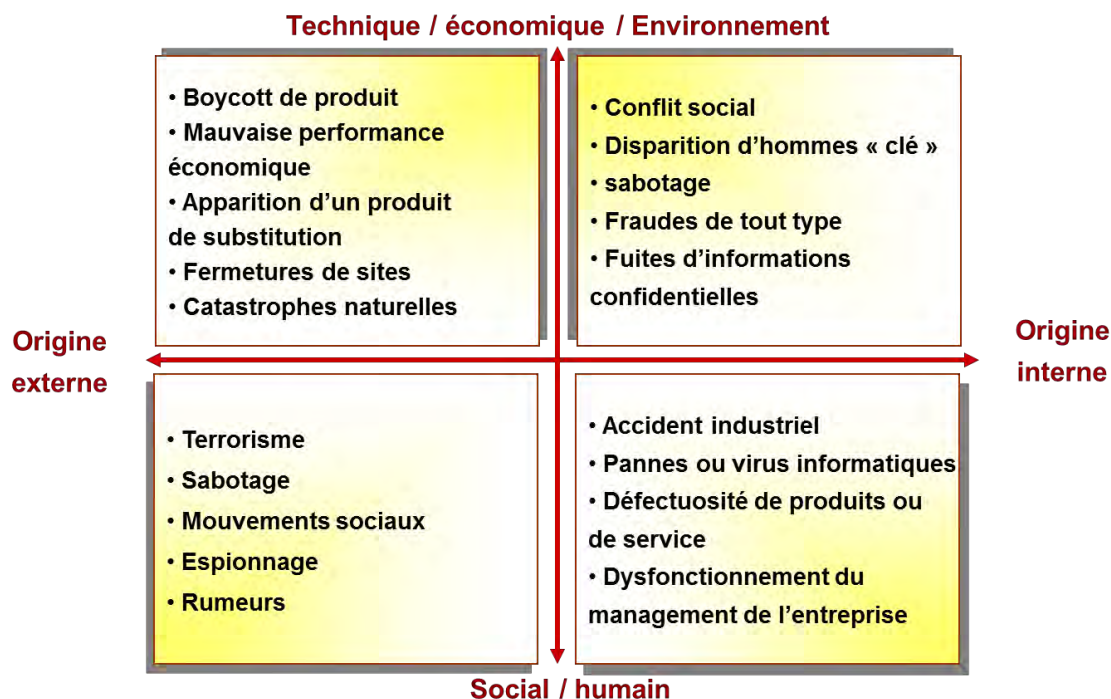


Figure 3 : Origine des crises selon C. ROUX-DUFORT (2003)

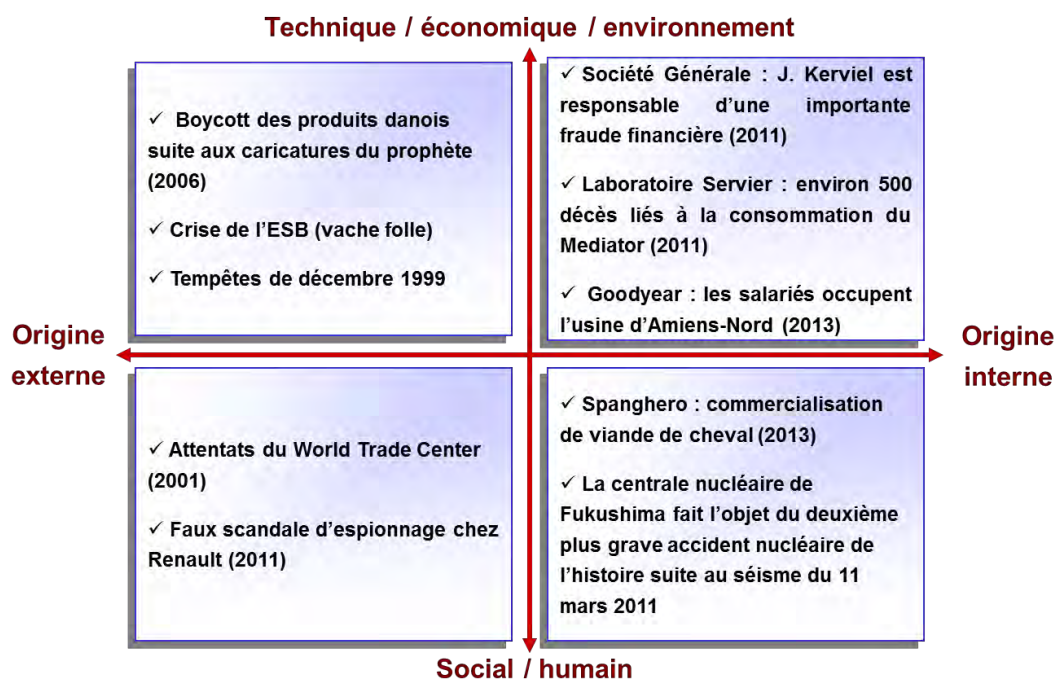


Figure 4 : Exemples de crise - adapté de C. ROUX-DUFORT (2003)

I. Préparation aux situations de crise

Le questionnaire suivant, qui se veut le plus exhaustif possible, sert de trame à la préparation aux situations de crises. Il permet de sensibiliser l'organisation et se donner une première idée du niveau de préparation de l'organisation.

1. Avez-vous déjà dû faire face à des crises ?
 - Qu'avez-vous fait ?
 - Qu'en avez-vous retiré ?
2. Y a-t-il eu des crises similaires dans votre secteur d'activité ?
3. Aujourd'hui, quelles sont les crises auxquelles votre entreprise vous semble préparée et non préparée ?
4. Existe-t-il des scénarios de crises prévus ? Lesquels ?
5. Quels sont les acteurs les plus critiques que vous ayez pris en compte ou que vous prendriez en compte dans la mise en place d'un dispositif de gestion de crise ?
 - Acteurs
6. Existe-t-il des plans de réaction et d'urgence formalisés ?
7. L'entreprise a-t-elle mis en place une cellule de crise ?
 - Qui la compose ?
 - Quel est son rôle ?
 - Quelles sont les consignes de mobilisation ?
 - A-t-elle déjà été activée ?
 - Lors d'exercices de simulation ?
 - Lors d'une crise réelle ?
 - Y a-t-il des personnes extérieures dans cette cellule de crise ?
8. Existe-t-il une salle et une infrastructure particulières pour cette cellule de crise ?
9. Y a-t-il des plans de communication de crise ?
10. Y a-t-il des dispositifs ou des capteurs de signaux faibles ou des signes avant-coureurs de crise ?
11. Existe-t-il des bases de données de crises dans l'entreprise ?

12. Les informations concernant des crises dans le secteur d'activité sont-elles partagées dans l'entreprise ?
13. Des formations spécifiques ont-elles été dispensées en matière de gestion de crises ou de communication de crise ?
14. Qui gère et coordonne les questions de gestion des crises dans l'entreprise ?
 - Personnes clés pour la gestion des crises :
15. Avez-vous un budget réservé à la gestion de crises ?
16. En quoi ces différentes dimensions de votre entreprise contribuent-elles à prévenir les crises ?
 - La structure ?
 - La gestion des ressources humaines ?
 - Les réseaux de communication ?
 - La Direction ?
17. Si elle existe, la gestion des crises est-elle intégrée dans vos programmes de :
 - Gestion de l'environnement ?
 - Gestion de la qualité ?
 - Hygiène et Sécurité ?
 - Stratégie globale de l'entreprise ?
18. Diriez-vous que vous êtes prêts à affronter une situation de crise aujourd'hui ?

II. Les dimensions clés de la gestion de crise

La préparation et la gestion des crises doivent couvrir 7 dimensions clés et complémentaires :

- Dimension technique,
- Dimension humaine et sociale,
- Dimension légale,
- Dimension politique,
- Dimension éthique,
- Dimension stratégique,
- Dimension information.

III. Les éléments du plan de gestion de crise

Avant de construire son plan de gestion de crise il convient d'avoir un groupe de travail et un sponsoring fort jusqu'au sommet de l'organisation.

Ensuite il faut définir ce qui est considéré comme une crise pour l'organisation pour ensuite définir une stratégie pour chaque typologie de crise :

- Indisponibilité du site
- Indisponibilité du personnel

- Indisponibilité du SI
- Indisponibilité des fournisseurs

Les supports peuvent varier d'une organisation à une autre :

- Plan de Gestion de Crise
- Kit de gestion de crise (version nomade)
- Les outils technologiques (intranet, web de crise, smartphones, clés USB) les plus pertinents pour l'organisation.

Enfin le Plan de Gestion de Crise doit notamment intégrer les éléments suivants :

1. Le schéma d'alerte, qui va permettre de définir clairement pour l'ensemble de l'organisation les étapes essentielles de transmission des informations ;
2. La cellule de crise, qui a pour but de définir clairement les différents intervenants de l'organisation en cas de crise ;
3. Les fiches missions, qui ont pour objectif de définir le rôle de chacun de ces intervenants en amont, pendant et en aval de la gestion de crise ;
4. Les fiches outils, qui ont pour but de favoriser la transmission des informations et le reporting pendant la gestion de la crise et ainsi de gagner en efficacité ;
5. Les annexes, telles que l'annuaire de crise, le plan des salles de crise ou encore les plans des sites de repli, qui doivent permettre à chacun des intervenants de trouver les informations utiles dont il a besoin pour remplir son rôle au sein de la structure de gestion de la crise.

Au final, l'anticipation par la mise en place d'une organisation et d'outils cadrés et maîtrisés par les différents intervenants doit permettre à l'organisation de limiter la part d'improvisation et de se mobiliser immédiatement dès la survenance d'un évènement à caractère exceptionnel.

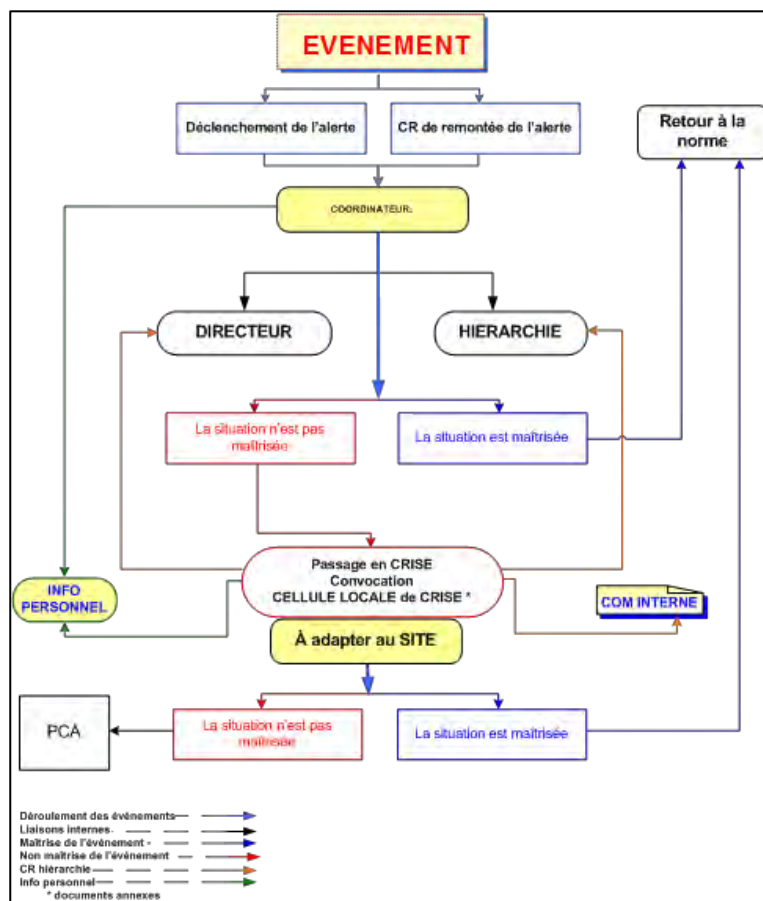


Figure 5 : exemple de logigramme de traitement de crise

I. Avant la crise

1. Identifier

Avant une crise il est important d'avoir identifié :

- Une cellule de crise : les membres sont désignés, formés et répertoriés (annuaires)
- Une ou des salles de crise : elles doivent être prédéfinies, connues, équipées et testées. Les salles doivent être convenablement équipées, aussi bien en outils d'aide à la gestion de crise qu'en outils logistiques (téléphones, fax, pc, paperboard...)
D'une manière générale, il est important d'avoir identifié une salle à l'intérieur du site mais également à l'extérieur (en cas d'indisponibilité du site).

2. S'approprier

Les membres qui composeront la cellule de crise doivent avoir connaissance des procédures de crise. Le fonctionnement du schéma d'alerte, les rôles et responsabilités de membres de la cellule de crise doivent être connus.

De la même façon, les différents outils de la cellule de crise doivent avoir été préalablement appréhendés, aussi bien les outils propres à la gestion de crise (tableau de bord, minutier) que les outils présents en cellule de crise (paperboard numérique, téléphone satellite...)

En cellule de crise les responsables PCA doivent avoir connaissance de la stratégie de continuité d'activités définie : les activités critiques à reprendre prioritairement, les moyens humains et logistiques nécessaires...

II. Pendant la crise

1. Organiser

Dès le début de la crise il est indispensable de bien s'organiser au sein de la cellule de crise.

Le directeur de crise doit :

- s'assurer de la présence des membres de la cellule de crise ou de leurs suppléants,
- désigner un secrétaire de séance,
- répartir les fonctions, missions et le périmètre d'intervention de chacun des membres de la cellule de crise,
- faire un point de situation initial par le recueil des informations disponibles. =,
- définir les besoins pour la gestion de la crise : moyens logistiques, ressources humaines supplémentaires...

2. Mettre en œuvre

La cellule de crise doit ensuite rapidement mettre en place une stratégie de crise qui couvre l'ensemble des volets de la crise (actuels ou prévisibles) : la communication, la gestion opérationnelle de la crise, la continuité d'activités.

Le directeur de la cellule de crise doit :

- s'assurer que les décisions prises sont diffusées et mises en œuvre,
- s'assurer de la mise à jour du tableau des événements,
- recueillir l'ensemble des informations disponibles et les communiquer en séance.

3. Communiquer

En situation de crise, la communication est de plus en plus essentielle et incontournable. Les bonnes pratiques étant d'avoir une communication claire, adaptée au public cible.

La communication doit se faire :

- en externe : auprès des médias, des autorités publiques, des clients et fournisseurs,
- en interne : auprès du personnel,
- en cellule de crise : des points de situations réguliers doivent permettre à tous les membres de la cellule d'avoir le même niveau d'information.

III. Après la crise

1. Tirer profit

A la fin de la crise le directeur de la cellule de crise doit :

- organiser un retour d'expérience (REX),
- mettre à jour le plan de gestion de crise et le PCA en fonction des recommandations formulées dans le REX,
- définir un plan d'action.

2. Communiquer

En matière de communication post-crise, il s'agit avant tout de remercier l'ensemble des parties prenantes pour leur implication. Cette communication permet également de formaliser la fin officielle de la crise.

La communication passe également par une diffusion du REX et du plan d'action et permet ainsi de placer le plan de gestion de crise et le PCA dans un système d'amélioration continue.

1. Qui sommes-nous ?

Adenium est le spécialiste français indépendant des Plans de Continuité d'Activité (PCA) selon ISO 22301.

Depuis sa création en 2002, Adenium intervient régulièrement auprès des organisations (opérateurs vitaux, grands comptes publics ou privés, PME/ETI) pour déployer leur démarche en Plan de Continuité d'Activité (PCA), secours informatiques (PCI, PCIT, PRA/DRP), et continuité de la Supply Chain (Supply Chain Continuity Management - SCCM).

Partisan dès l'origine de la gestion globale des risques et fort d'un historique de spécialiste en gestion de crise, nous avons été pionniers des PCA et de la discipline Business Continuity en France. A ce titre, Adenium a mis en oeuvre le premier Système de Management de la Continuité d'Activités (SMCA) certifié ISO 22301* en France. Par la suite, Adenium a accompagné avec succès de nombreuses organisations jusqu'à la certification, ce qui a contribué à la reconnaissance des organisations professionnelles (AFNOR, HCFDC, CLUSIF, EuroCloud, INHESJ, AMRAE, CDSE, ...) comme étant l'acteur de référence dans le domaine des PCA.

Par ailleurs, Adenium a cofondé le Club 22301 afin de fédérer les utilisateurs de PCA et de favoriser l'adoption de tels dispositifs par les organisations en France. Engagé activement à l'AFNOR, Adenium anime le groupe de travail « Continuité d'Activité et Résilience Organisationnelle » au sein de la commission de normalisation.

Soucieux de partager ses connaissances avec le plus grand nombre, Adenium est également le cofondateur du Master 2 RPCA et Gestion de Crise de l'Université Paris 13 sous le haut patronage du SGDSN.

Aujourd'hui nos équipes de consultants dédiées à 100% à la continuité d'activité, tous certifiés Lead Implementer ISO 22301, vous accompagnent dans la mise en oeuvre de votre Système de Management de la Continuité d'Activité (SMCA).

Les atouts d'Adenium sont ses compétences, son professionnalisme et le sens de l'engagement de ses équipes.

Adenium est une Société par Actions Simplifiée (SAS) au Capital de 150 000 Euros dont le siège social est basé à Paris. Adenium est également implanté à Lyon.

2. Notre valeur ajoutée

Respectueux des cadres normatifs, notre longue expérience en gestion des risques permet de garantir une approche opérationnelle et d'obtenir des résultats.

De taille humaine, la structure d'Adenium regroupe des spécialistes qui vous apporteront des services et conseils personnalisés en adéquation avec votre culture d'entreprise et votre appétence au risque.

Notre flexibilité et notre sens de l'écoute assurent un service de proximité et une véritable relation de confiance entre notre cabinet et nos clients.

3. Contacts utiles

Notre équipe se tient à votre disposition pour vous renseigner :

ADENIUM

Paris :

Siège social : 10, rue Emile Landrin - 75020 Paris

Téléphone : 01 40 33 76 88

Télécopie : 01 40 33 76 67

Email : adenium@adenium.fr

Web : www.adenium.fr

Lyon :

Adresse : 33, rue Saint-Maximin – 69003 Lyon

Téléphone : +33 (0)9 82 58 85 22