



Livre blanc
Gestion des crises:
Organiser le chaos avec succès

Contenu



01
INTRODUCTION



03
GESTION DE CRISE - BCM - ITSCM



05
LES BASES DE LA GESTION DE CRISE



08
COMMUNICATION DE CRISE



10
CARE



11
LA GESTION PROACTIVE DES CRISES



13
CONCLUSIONS

INTRODUCTION



Imaginez une fourmilière - un système naturel complexe où de nombreux participants individuels effectuent des tâches spécialisées dans toute une entreprise. Cette fourmilière grandit, prospère et fonctionne sans problème jusqu'à ce qu'un pic découvre qu'elle est un délicieux déjeuner - une crise menaçante pour l'existence est arrivée. La colonie de fourmis sera probablement en mesure de repousser l'attaque grâce à des mesures ciblées du centre de contrôle organisé. Dans une entreprise, ce centre de contrôle organisé représente l'équipe de gestion de crise - seule la reine n'est pas seule dans un système de gestion humaine et l'équipe de gestion de crise dispose de structures au sein d'une organisation de crise professionnelle qui ont un effet ordonné dans toute l'entreprise (et de manière informative en retour).

La "crise" est sur toutes les lèvres : cela va du secteur privé "Je comprends la crise" au secteur des entreprises, où des événements inattendus ou des dirigeants non préparés sont souvent perçus en mode de crise. Mais s'agit-il de vraies crises ou simplement d'événements hors de notre zone de confort ? La situation actuelle autour de Covid-19 est-elle une crise ? Certainement pas pour toutes les entreprises, même si la situation actuelle a un impact extrême sur nos opportunités personnelles et professionnelles.



Il y a aussi des entreprises qui profitent de la situation du Covid-19 - et ce ne sont pas seulement les fabricants de papier toilette. Une crise se présente donc différemment selon l'environnement et nécessite des approches différentes dans les différentes entreprises pour une gestion efficace et efficiente.

Le point commun à la crise est le potentiel de menace et de menace réelle pour les entreprises.

Un système de gestion de crise systématiquement structuré permet de réagir de manière appropriée à tout type de perturbation. Les causes de la crise sont d'une importance secondaire. Ce qui compte, c'est de maîtriser la situation et de la maîtriser. Il est important de savoir si la réaction est structurée et systématique ou si elle vient "des tripes".

INTRODUCTION



Même les entreprises dont les employés et les dirigeants sont très motivés, dont la culture d'entreprise est excellente et dont l'engagement individuel et l'engagement personnel sont élevés, profitent de l'ordre constructif d'une organisation en crise, surtout dans une situation très confuse. **Retrousser ses manches n'aide pas à lui seul.**

La question suivante est : comment sortir de la crise ? Réduire toutes les activités de manière sensée et réfléchie est déjà un défi. Le retour efficace et économiquement raisonnable à un éventuel nouveau fonctionnement normal est le plus important. Cela signifie qu'il faut ouvrir tous les sens aux besoins des clients, du marché, des employés et de l'économie. Je ne m'engage dans la gestion de crise que si j'ai une perspective pour mon entreprise après la crise - sans cette perspective, je reste un fabricant de saucisses qui se contente de fermer la porte et de partir. La gestion de crise est donc aussi une question de flexibilité et de créativité pour reconnaître et utiliser les opportunités et les capacités de mon entreprise.

Les sociétés KRITIS sont déjà obligées d'avoir une organisation correspondante, les sociétés associées sont actuellement examinées dans un contexte plus large. Au vrai sens du terme, la gestion de crise est profitable pour chaque entreprise, car la préparation de la crise entraîne des effets de synergie et des perspectives supplémentaires pour les opérations commerciales régulières.



Dans ce livre blanc, nous donnons un bref aperçu des caractéristiques et principes essentiels d'un système de gestion de crise réussi.

GESTION DE CRISE - BCM - ITSCM



La gestion de crise (CM) est souvent associée à la gestion de la continuité des activités (BCM) et à la gestion de la continuité des services informatiques (ITSCM), parfois aussi à la gestion des risques et à la gestion de la sécurité / sécurité de l'information (ISM). **Mais où sont les similitudes et quelles sont les limites ?**

BCM

- ▶ La BCM en tant que processus de gestion proactive
- ▶ De très nombreux processus planifiables
- ▶ Composition des équipes d'urgence

ITSCM

- ▶ Également proactif et planifiable
- ▶ Sous-domaine du BCM
- ▶ Dossier : l'échec des technologies de l'information

CM

- ▶ La gestion des crises en tant que processus réactif
- ▶ Peu de processus planifiables
- ▶ Processus créatif
- ▶ Gestion des équipes d'urgence (selon le type de crise)

Source de l'image : BCM Academy GmbH

En général, la gestion des crises est axée sur le processus réactif de traitement systématique des événements imprévisibles par une équipe de crise. L'équipe de gestion de crise est donc en quelque sorte un bouclier protecteur multifonctionnel. Sous ce bouclier protecteur, les organisations d'urgence et les équipes d'urgence de l'organisation hiérarchique (dans le cadre de la BCM et de l'ITSCM) mènent leurs activités prioritaires de manière concentrée et experte.

Dans le cadre de la BCM et de l'ITSCM, par exemple, des plans de scénario sont rédigés de manière proactive pour organiser les processus en cas d'incident. En ce qui concerne le Covid-19, le plan de pandémie est utilisé en conséquence (s'il est disponible). Cependant, très peu de plans de pandémie visent un verrouillage mondial, mais plutôt une perte considérable de personnel, que nous n'avons heureusement pas à l'heure actuelle...

GESTION DE CRISE - BCM – ITSCM



C'est là que la gestion de crise peut désormais être flexible, créative et coordonnée : tous les fils se rejoignent stratégiquement dans l'équipe de crise, évaluent les options d'action (par exemple sur la base des plans existants, mais aussi sur la base de la situation réelle et des exigences concrètes) et renvoient l'impulsion de la mise en œuvre aux différentes parties de l'entreprise.

Ces dernières mettent en œuvre et soutiennent les contre-mesures sur le plan tactique et opérationnel grâce à leurs compétences de base dans les domaines de l'informatique, de la sécurité et des différents spécialistes et compétences. L'équipe de gestion de crise dispose généralement de peu de compétences détaillées et constitue le centre de contrôle central mentionné ci-dessus en cas d'incident. Elle assume les tâches générales de prise de décision, de coordination et de communication, tant en interne qu'en externe.

Dans notre fourmilière : Les fourmis construisent déjà de manière proactive leurs colonies dans des endroits sensibles, en tenant compte instinctivement des phénomènes géoscientifiques (gestion proactive des risques et de la sécurité / ISM) - elles adaptent même la construction de la fourmilière à l'environnement naturel. Les fourmis utilisent un système d'alerte précoce pour identifier et contrecarrer les dangers (BCM et ITSCM) : Lorsque cela s'avère judicieux, elles abandonnent un site et déménagent, construisent des alternatives ou adaptent rapidement le nombre de fourmis et leurs tâches particulières au sein de la colonie. Ce sont toutes des activités préventives qui sont menées spécifiquement dans les différents services ou par des spécialistes.

Si une personne jette une lourde branche dans la fourmilière, cela ressemble d'abord à une agitation chaotique - mais en fait, la branche et son impact / dommage sont systématiquement examinés et un peu plus tard, soit intégrés dans la ruche, soit emportés par plusieurs fourmis ensemble. Un exemple de deux options de prise de décision stratégique dans l'équipe de crise.

En résumé, la gestion de crise peut être décrite comme un point de contact central et coordinateur des processus d'urgence au sein de la BCM et de l'ITSCM, indépendamment de l'événement réel.

LES BASES DE LA GESTION DE CRISE



Équipe de gestion de crise - organisation de crise - gestion de crise : ces termes sont jonglés allègrement dans les cercles d'experts et également dans le présent document. **Que se passe-t-il maintenant et à quel moment ?**

- **La gestion de crise** décrit le système global : le traitement organisé d'une entreprise en situation de crise et l'intégration dans le système de gestion dans le contexte de l'entreprise.
- **L'organisation de crise** décrit la structure organisationnelle au sein de l'entreprise avec des parties proactives et évaluatrices telles que la gestion des interfaces et les processus d'amélioration.
- **L'équipe de gestion** de crise est l'organe qui gère stratégiquement la crise en cas d'incident et qui conduit l'entreprise à sortir de la crise.

Une crise se reproduit sans cesse - pas pour tout le monde, pas toujours, mais de manière inattendue, peut-être même pour votre entreprise. Malheureusement, la caractéristique d'une crise est son imprévisibilité. Le terme rhénan "Et hätt noch emmer joot jejang" n'est pas vraiment utile en cas de crise réelle et est souvent traduit par "Nous savons que c'est le bordel, mais ça va s'arranger d'une manière ou d'une autre"...

La gestion professionnelle des crises est différente et repose sur trois piliers :

- **L'organisation de crise** fondamentalement préparée - soutenue par un mandat résilient de la direction et la capacité d'agir au sein de l'entreprise
- **L'équipe de gestion** de crise qui contrôle (et crée) - soutenue par des procédures éprouvées et une documentation appropriée
- **Communication de crise** agile - active sur les canaux internes, externes et les médias sociaux

La gestion de crise fonctionne indépendamment de la taille et du type d'entreprise et aussi indépendamment de la situation de crise. C'est la force de ce système.

LES BASES DE LA GESTION DE CRISE



Si tous les employés, cadres, partenaires d'entreprise et prestataires de services sont informés de la structure de la gestion de crise, ils peuvent faire appel à l'équipe de crise du centre de contrôle en cas d'incident et apporter un soutien professionnel. Il en va de même pour les autorités et les institutions publiques : La police, les pompiers et autres utilisent également une équipe de gestion de crise et coopèrent de manière particulièrement fructueuse avec une équipe de gestion de crise au sein de l'entreprise.

Les objectifs fondamentaux de la gestion des crises sont les suivants :

- **Protection de la vie humaine** - Intégrité des personnes et de l'environnement
- **Limitation des dommages** - éviter / minimiser les dommages économiques, éviter les dommages à l'image, sauvegarder les processus d'affaires (critiques)
- **Protection** du fonctionnement normal des parties non affectées de l'installation

Il s'agit ici d'assurer la pérennité de l'entreprise de manière aussi complète que possible, y compris sa viabilité économique, et de développer de nouvelles perspectives commerciales. Une perspective Covid-19 est par exemple les masques de visage des marques de créateurs ou des costumiers qui cousent temporairement des masques en tissu. La perspective de succès ou, comme on l'appelle dans les milieux professionnels, "faire face à la situation" et donc piloter activement est un principe de base de la gestion de crise.

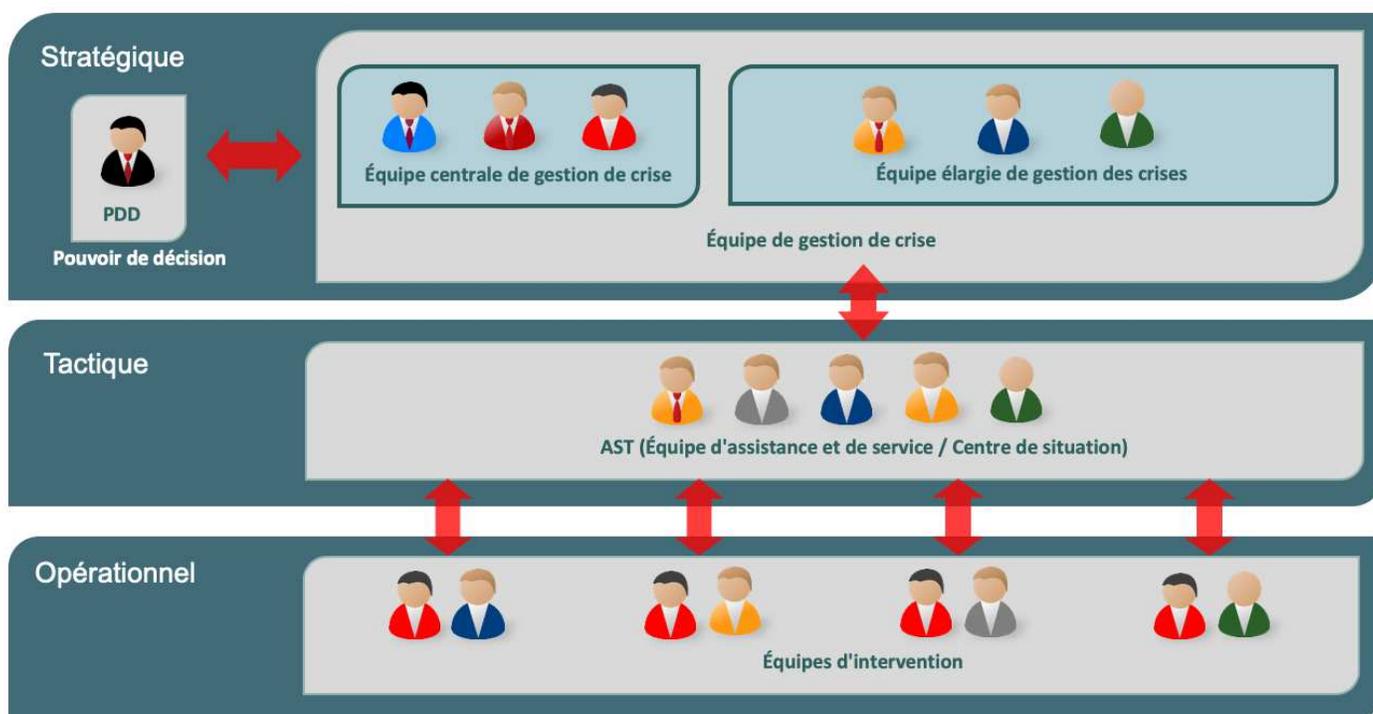
Les tâches de l'équipe de gestion des crises peuvent donc être résumées comme suit :

- Identification et analyse des situations de crise
- Élaboration d'options d'action
- Evaluation des perspectives de succès, des risques, des effets
- Définition d'une stratégie de gestion de crise
- Établissement des priorités et prise de décision
- Informer sur les mesures prises
- Délégation et contrôle des mesures
- Évaluation et réévaluation

LES BASES DE LA GESTION DE CRISE



Grâce aux moyens d'un processus de gestion structuré, une organisation de crise établie permet à l'équipe de gestion de crise efficace de contrôler avec succès le sort de l'entreprise en cas de crise, de prendre des décisions judicieuses et de la sortir ainsi de la crise.



COMMUNICATION DE CRISE



Le troisième pilier manque encore : la communication de crise.

Pourquoi est-ce si important ?

En situation de crise, une communication professionnelle, opportune et appropriée est d'une importance capitale : la réputation, l'image et donc la confiance dans l'entreprise (et son avenir) en dépendent dans une large mesure.

"Faites le bien et parlez-en", ce dicton des experts en relations publiques s'applique également à la communication de crise. L'équipe de crise n'opère pas dans une chambre isolée, mais développe tout son effet lorsqu'elle communique de manière transparente, tant en interne qu'en externe :



- Non seulement vos propres employés doivent être informés de la situation, mais ils ont aussi besoin d'instructions claires - seuls ceux qui communiquent clairement ce qui est approprié et nécessaire dans la situation peuvent être bien soutenus.
- Les principales parties prenantes et le public doivent être informés de manière transparente et aussi rapidement que possible - mais rapidité signifie toujours qualité - à l'heure où les médias sociaux sont omniprésents, la communication d'entreprise ne sera certainement pas la première source d'information. **Mais faites plaisir au meilleur !**

Une communication efficace n'est pas une voie à sens unique. Le suivi des médias et les réactions des divisions opérationnelles de l'entreprise sont des indicateurs précieux pour le contrôle des mesures et l'efficacité des décisions de l'équipe de gestion de crise !

En particulier, le contrôle actif de la communication en cas de crise exige une connaissance approfondie de la culture de l'entreprise, beaucoup de sensibilité et, enfin, un volume considérable. C'est pourquoi le représentant responsable de la communication au sein de l'équipe de gestion des crises est un fonctionnaire central, idéalement soutenu par une équipe de soutien.

COMMUNICATION DE CRISE



Une bonne préparation peut aider à l'accomplissement de cette tâche herculéenne. Une préparation axée sur la réussite comprend :

- Mise en place et documentation des structures organisationnelles au sein de la communication d'entreprise - probablement pour tous les employés du service
- Mise en place de procédures et d'outils - modèles de formulation, règles linguistiques, coordination des lignes directes, etc.
- Préparation d'un site Internet (technique et relatif au contenu) - en particulier pour une disponibilité rapide en cas de crise avec des dommages corporels
- Aperçu des options politiques Communication - un aperçu facilite le choix de l'approche appropriée
- Création et mise à jour de listes de contacts - y compris les résultats de l'analyse des parties prenantes

Dans la gestion des crises aiguës, les possibilités de communication en cas de crise sont multiples : là encore, les possibilités d'échange d'informations doivent être activement utilisées. Dans ce contexte, la communication de faits fiables est cruciale. Le manque de communication, l'inactivité et la passivité sont considérés par le public et les employés comme une indication que l'entreprise a perdu le contrôle ou n'a aucun intérêt dans la poursuite de l'existence de l'entreprise.

La communication de crise est un **facteur clé de succès** pour la perception interne et externe de la gestion de crise d'une entreprise et favorise les perspectives d'avenir de l'entreprise.

CARE

Les secteurs professionnels tels que les pompiers, la police et les hôpitaux, mais aussi certains secteurs comme l'industrie aérienne, maintiennent depuis des années des points de contact internes et des programmes de suivi psychosocial (soins) après des événements stressants.

Cette évolution est basée sur la devise "ce qui est créé dans le service doit aussi être réparé dans le service". Il existe un soutien concret pour les discussions sur les événements stressants qui surviennent naturellement et régulièrement dans les groupes professionnels mentionnés ci-dessus : Les agents de bord réaniment un passager, les pompiers secourent les victimes d'un incendie de maison, les policiers sont sous les feux de la rampe en cas de violence domestique, les infirmières et les médecins accompagnent des parcours de maladie dramatiques, etc.

Les possibilités de soins correspondantes aident les personnes concernées à reprendre leur vie professionnelle quotidienne aussi bien (et même rapidement) que possible. Les longues absences du travail et les dommages émotionnels sont ainsi évités de manière proactive.

Jusqu'à présent, c'est compréhensible. Mais pourquoi une entreprise moins exposée a-t-elle besoin de soins ? La prise de conscience que la direction de toute entreprise en crise a également un devoir de vigilance envers ses employés n'est pas très courante en Allemagne : Là où s'arrête le "sauvetage, la récupération, l'extinction", commence la responsabilité de l'entreprise.

En règle générale, cela peut être facilement mis en œuvre en apportant de petites modifications au concept de bien-être général de l'entreprise - avec un grand effet également sur la perception fondamentale de la fiabilité et de la compétence sociale des employés. Ce qui est important ici, c'est un encadrement individuel approprié, qui apporte un soutien et propose des mesures ciblées pour faire face au stress, avec lesquelles les problèmes de santé ou les maladies après des événements extrêmes peuvent être évités et qui contribuent à un retour rapide à la "vie quotidienne normale" (privée et professionnelle).

LA GESTION PROACTIVE DES CRISES



C'est ce que l'on ne cesse de répéter : La gestion des crises est un processus réactif qui peut être adapté avec souplesse à toute situation. Quels sont donc les éléments proactifs de la gestion des crises ?

Une mise en œuvre réussie nécessite une préparation et un suivi par des experts. La gestion de crise peut être introduite dans une entreprise dans le cadre d'un projet, mais en tant que processus, elle doit être régulièrement développée par une personne responsable et initiatrice dans l'entreprise afin de pouvoir développer son plein effet, d'offrir une sécurité procédurale à tous les employés et, en particulier, de donner à l'équipe de crise la capacité d'agir professionnellement. Heureusement, les crises se produisent rarement et ne font donc guère partie du quotidien des personnes occupant des postes à responsabilité...

Les actions **préparatoires** comprennent :

- Identification des processus de base et des principales parties prenantes - si nécessaire, des dommages potentiels particuliers
- Développement de l'organisation de crise, établissement d'interfaces et mise en œuvre de processus - par exemple, chaînes de notification, définition des responsabilités, niveaux d'escalade et seuils
- Mise en place, formation et exercice de la cellule de crise - pour augmenter la capacité opérationnelle et d'intervention
- Établissement des méthodes de travail de l'équipe de crise - y compris les listes de contrôle, le protocole et les techniques de visualisation
- Préparation et révision des documents sur l'organisation de crise - pour la mise en œuvre de base et la sécurité des procédures
- Assurance qualité dans le contexte de l'entreprise - audit interne et externe possible
- Fourniture, entretien et maintenance d'une salle de gestion des crises/d'autres salles et de leur équipement

LA GESTION PROACTIVE DES CRISES



Les mesures **en aval** comprennent :

- L'élaboration et la mise en œuvre d'un processus d'évaluation - avec la participation active de tous
- Préparation d'un système de rapports réguliers à la direction - pour un ancrage de base dans l'entreprise et pour la sensibilisation

Dans la gestion des crises, l'organisation et la structure sont les facteurs les plus importants pour contrer avec succès le chaos de la crise. Les processus, procédures, responsabilités et matériels sont clairement définis à l'avance. En cas d'incident, la créativité et la flexibilité sont alors ajoutées.

La structure définie permet à l'équipe de crise de garder la tête froide, afin de pouvoir faire face avec créativité et confiance à des situations qui n'étaient pas prévues. Sur la base d'une structure bien préparée, l'ensemble de l'entreprise est mis en mesure de travailler ensemble pour surmonter la crise. Une bonne gestion de crise est un travail d'équipe basé sur une organisation bien pensée.

CONCLUSIONS



Veillez prêter attention aux spécificités de votre entreprise : Ce n'est que si la structure de gestion des crises est adaptée à votre entreprise qu'elle pourra réussir en cas de crise.

Les petites entreprises doteront leur équipe de gestion de crise d'un personnel et de fonctions différents de ceux des entreprises internationales. Les canaux et les interfaces de notification seront différents dans une entreprise de 300 salariés que dans une grande entreprise qui peut même être pertinente sur le plan systémique.

Les considérations suivantes sont généralement recommandées :

- Quel mandat la cellule de crise reçoit-elle de la direction ? Peut-elle intervenir activement dans toutes les divisions de l'entreprise pour éviter la crise ? Quelle souplesse souhaitez-vous et pouvez-vous faire preuve, par exemple, dans le cadre d'un réalignement orienté vers l'avenir ?
- Quels sont vos principaux objectifs d'entreprise et donc les processus d'entreprise prioritaires que l'organisation de crise doit protéger ? - Cela devrait être coordonné avec le BCM.
- Comment votre entreprise est-elle structurée ? Quelles structures existent déjà à quel niveau ?
- Qu'est-ce qui constitue votre culture d'entreprise ? Comment atteignez-vous, informez-vous et contrôlez-vous tous les employés ? Quelles sont les structures qui fonctionnent bien dans votre entreprise ?

Nous retournons une fois de plus à la branche dans la fourmilière : Si la fourmilière est petite, la population de fourmis à peine développée, et que le printemps approche, la reine peut se déplacer vers un autre endroit. Si la fourmilière est grande, les fourmis individuelles sont déjà bien connectées et développées, peut-être que le rameau ne pose aucun problème et que l'intégration de la matière première bois dans le tas est même un enrichissement. Les crises se présentent donc de manière très différente et nécessitent une évaluation individuelle pour prendre les bonnes mesures.

CONCLUSIONS



Enfin, la question : La gestion des crises a-t-elle également un sens pour les entreprises qui ne sont pas légalement tenues de le faire ?

Bien sûr, car la structure organisationnelle spéciale aide chaque entreprise à surmonter les crises, à éviter les dommages et à assurer un retour ordonné à la normale.

Controllit AG peut vous apporter un soutien professionnel dans le cadre de l'organisation de crise spécifique à votre entreprise, de la gestion active de la crise et du retour à la normale.



Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Deutschland
www.controll-it.de

Statut : Juin 2020

Controllit est votre partenaire pour la gestion de la continuité des activités (BCM) - Depuis notre fondation, nous développons des concepts et des produits intégrés pour la gestion de la continuité des activités, la gestion de la continuité des services informatiques et la gestion de crise. Nous vous aidons avec des concepts stratégiques, organisationnels et techniques pour sécuriser vos processus d'affaires contre les menaces et pour faire face aux urgences.

Le contenu de ce document est à titre d'information pour ce scénario et la pandémie qui y est décrite. Des modifications ultérieures sont possibles. Controllit AG ne peut pas garantir l'exactitude de certaines des informations fournies.

© Copyright Controllit AG