



GESTION DE CRISE

DÉFINITIONS



LA CRISE

Étymologiquement, crise signifie, "jugement", "décision". Plus largement, une crise est une situation insolite, caractérisée par sa gravité, son instabilité, avec dépassement de certains seuils d'irréversibilité. On parle de crise ou d'événement majeur, lorsque la société dans son ensemble atteint un niveau de déséquilibre profond et de "désordres graves" (sociaux, économiques, politiques, géopolitiques, climatiques...).

Selon Haroun Tazieff, la crise est associée au terme "**catastrophe ... dont la gravité est telle que la société se trouve absolument dépassée par l'immensité du désastre.**"



CITATION

"Il n'est de semaine qui ne soit marquée par l'irruption brutale de pareilles situations, souvent explosives, toujours délicates, exigeant des réponses précises, mais en même temps situées dans un contexte d'une complexité déroutante où l'effet pervers semble roi. Que faire en plein cyclone, lorsque les boussoles s'affolent et que la turbulence médiatique vient dramatiser encore cette situation très vite insaisissable ? Telle est la question pressante que se posent bon nombre de décideurs et d'organisations, alors que nos sociétés apparaissent, sinon plus dangereuses, du moins bien plus vulnérables et instables que par le passé."

Source : Patrick Lagadec - La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs.

LA GESTION DE CRISE



LA CRISE C'EST ?

«Au cœur de toute crise, on trouve la question du pouvoir et de son exercice. Traiter une crise, c'est avant tout opérer des jugements, redéfinir des normes, poser des options, définir des stratégies, remodeler des rapports d'influence, sauvegarder des positions...! quand les cadres habituels s'avèrent dépassés.» (Patrick Lagadec).

La gestion de crise est donc "l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à une organisation de se préparer et de faire face à la survenance d'une **crise** puis de tirer les enseignements de l'événement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective." (Source : Wikipedia)

L'expression peut paraître paradoxale : "**Gérer la crise**" est d'un certain point de vue une contradiction dans les termes: On ne gère pas le tourment, le trouble ; on s'efforce d'éviter qu'il se produise, ou d'en minimiser les effets, ou de rétablir l'ordre".

(Source : Gestion de crise - la réponse de l'entreprise de Simone Eiken & Olivier Velin, EFE, 2006).



LES 3 PHASES

Aussi, formellement, la gestion de crise comprend 3 phases :

- La "pré- crise" : la prévention... **prévenir, se préparer** (l'information, les exercices et les simulations de plans...);
- Le moment de la crise : l'organisation de la sécurité civile pour faire face ... **gérer, décider, agir** ;
- La "post crise" : le retour à la normale par le secours aux populations et le retour d'expérience... **analyser, comprendre... la résilience.**

(Source : La gestion de crise © CRDP de Versailles / SC).



GÉRER LA CRISE

En effet, gérer la crise c'est :

- Anticiper, se préparer, mettre en place des mesures adaptées pour réduire la probabilité de l'accident : **la prévention** ;
- Définir et identifier le danger : **la prévision** ;
- Réduire la gravité de l'événement quand il se produit : **la protection** ;
- Décider, prioriser, coordonner les actions pour gérer l'urgence de la situation et viser à un retour à "la normale" dans les meilleurs délais et conditions : **l'intervention** ;
- Communiquer en interne (optimiser les temps de réaction) et en externe pour **alerter**, informer et éviter "l'effet panique" ;
- Réaliser un bilan afin de positiver la crise dans un souci de **résilience** : **le retour d'expérience** (REX).

Ainsi chaque phase de la gestion de crise fonde l'efficacité de la réponse stratégique. La phase opérationnelle de l'action est indissociable de celle de l'analyse et de la "réflexion distanciée" par rapport à la situation.

Patrick Lagadec préconise : "**Durant toute la conduite de la crise, il faudra développer cet effort de distanciation critique,**

permanence de perdre les repères stratégiques indispensables à une action cohérente".



LA CONDUITE DE LA CRISE



CONCRÈTEMENT

L'articulation des actions se veut rationnelle pour être la plus efficace possible, en vue de minimiser les effets de la crise (mesures de "protection civile" pour réduire les conséquences de l'événement quand il se produit). Elle exige donc un bon diagnostic de la situation pour prendre la décision la plus adaptée aux circonstances.

Une bonne gestion de crise passe ensuite par une coordination cohérente des différents acteurs du risque.

C'est le Préfet qui en France est au centre du dispositif de la sécurité civile.



CITATION

"Dès qu'il a connaissance de l'événement, le directeur de cabinet du préfet demande l'activation immédiate de la cellule de crise de la préfecture.
Il faut vite rétablir la praticabilité du réseau et surtout s'enquérir du sort d'éventuelles victimes. Le Service interministériel de défense et de protection civiles (SIDPC) entre en action. Chargé d'assister, en permanence, le préfet dans la prévention des risques et la gestion des crises, il exerce ses missions en relation étroite avec les services déconcentrés de l'État, le SDIS, service départemental d'Incendie et de secours (sapeurs-pompiers), les collectivités territoriales et les opérateurs publics et privés."

LA GESTION DE CRISE

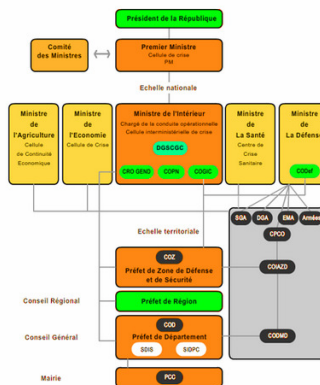
LA DGSCGC

Créée le 7 septembre 2011, la DGSCGC (Direction Générale de la Sécurité civile et de la Gestion des Crises), est au cœur des situations d'urgence : elle est en charge de la planification, de la gestion des crises et des accidents de la vie courante, en France ou à l'étranger.

Pour aller plus loin

LE DISPOSITIF INTERMINISTÉRIEL DE CRISE

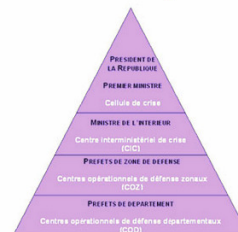
Le Livre blanc sur la Défense de la sécurité civile consacre le rôle prédominant du ministère de l'intérieur dans la gestion des crises sur le territoire national.



L'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE DE GESTION DE CRISE

Dès lors que les questions de sécurité civile d'ordre public et de continuité de la vie collective se posent, le plan gouvernemental attribue au Ministère de l'Intérieur un rôle pivot dans la conduite opérationnelle de la crise : celle-ci concerne entre autres les opérations de secours, la santé publique, le ravitaillement des populations.

En voici le schéma simplifié :



Source : CPCO - cf. [glossaire complet](#)

Cet arsenal complexe d'acteurs est là pour rappeler que la gestion de la crise repose sur la coordination et l'organisation de toutes les parties prenantes, dans un schéma structuré et cohérent, préparé à faire face... pour une réponse stratégique la plus efficace possible... et parfois même, au-delà du dispositif, gérer au mieux la crise sera "faire preuve de grandes capacités d'initiatives, d'adaptabilité, de créativité...! Il faudra bien souvent poser des actes "incroyables". (Patrick Lagadec).

Car derrière ces structures et cellules de crise, inter-agissent des hommes au sein d'équipes opérationnelles (dont les sapeurs pompiers et l'ensemble des services de secours : SAMU, Croix Rouge...) qui pensent, analysent, essaient de garder la maîtrise de soi pour agir et gérer l'urgence (adapter la réponse au plus près du besoin), coordonnent, planifient, alertent et secourent... ils sont la "main pensante et agissante" du dispositif.



L'INTERVENTION



LE DISPOSITIF ORSEC

Acteur : l'Etat et ses services déconcentrés

Selon la loi no 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile et ses décrets d'application du 13 septembre 2005, le Plan ORSEC (Organisation de la Réponse de la Sécurité civile) prévoit l'organisation de la sécurité civile selon le lieu de l'intervention, son dimensionnement et l'origine des renforts (extra départemental ou extra zonal).



LES TYPES DE PLANS ORSEC

- Plan ORSEC zonal (décidé par le préfet de zone de défense et de sécurité).
- Plan ORSEC départemental (décidé par le Préfet de département).
- Plan ORSEC maritime (décidé par le Préfet maritime).
- Plan communal de sauvegarde (décidé par le maire d'une commune).

ORGANISATION



MISE EN PLACE

La mise en place du plan Orsec permet l'organisation des secours sous une direction unique, Direction des Opérations de Secours (DOS). Cette organisation s'inspire de l'organisation initiale de 1952 répartie en cinq services et adaptée à la nature et l'ampleur de l'événement :

- Premiers secours et sauvetage, assurés par les **Sapeurs-pompiers** et les **Associations de secours**.
- Soins médicaux et entraide, assurés par l'**Agence Régionale de Santé** et le **Service d'Aide Médicale Urgente** (SAMU).



DOS

La direction des opérations de secours (DOS) est assurée par le préfet du département concerné. Pour sa mission il dispose du COD et éventuellement du PCO, il est conseillé par le commandant des opérations de secours (COS), un officier sapeur-pompier :

- Centre Opérationnel Départemental (COD) installé à la préfecture et qui dépend du préfet. Cette appellation remplace dorénavant l'ancienne appellation de Poste de Commandement Fixe (PCF). Sa composition est nécessairement multi services et adaptée à la nature de



LIENS EXTERNES

- Sur le site du **Ministère de l'Intérieur** :
 - [La nouvelle planification ORSEC](#)
 - [Guide ORSEC départemental - Méthode générale](#) [PDF]
- [Le nouveau dispositif ORSEC, organisation de la réponse de la Sécurité Civile](#) sur [Secourisme.net](#)
- [Opérations d'urgence](#) sur le site de la [Croix-Rouge Française](#)

[Source article](#)

- Police et renseignements, assurés par la [Police Nationale](#) et la [Gendarmerie Nationale](#).
- Liaisons et transmissions, assurés par le [Service de Transmission de l'Intérieur](#).
- Transports et travaux, assurés par la [Direction Interdépartementale des Routes](#) et le [Conseil Général](#) depuis le transfert des compétences sur les routes.

Plus largement le préfet doit veiller à alerter la population, gérer la partie administrative d'un événement majeur et assurer la mission de post crise.

Il travaille pour cela avec d'autres services tels que la [Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement](#) (DREAL), le trésorier payeur général ou le directeur régional des

l'événement.

- Poste de Commandement Opérationnel (PCO) installé au plus près de la catastrophe et qui dépend d'un sous préfet. Le PCO n'est pas systématiquement activé en cas d'accident.

Lorsque l'événement touche plusieurs départements ou au minimum un département et la mer, le préfet de zone assure la coordination des actions menées par les DOS (préfets ou préfet maritime). Il sollicite les moyens extra départementaux et assure également le lien avec le centre opérationnel de gestion interministérielle des crises (COGIC, ex COAD ou CODISC) de la DSC situé à Asnières-su- Seine (Hauts-de-Seine).

Le préfet de zone dispose d'un état-major



LA COMMUNICATION DE CRISE



COMMUNIQUER

La communication de crise est une composante centrale de la gestion de crise, il est communément admis que "80% de la gestion de crise, c'est de la communication".



LA COMMUNICATION INTERNE

L'exercice de communication interne est complexe : cette communication s'opère dans l'urgence, en situation "anormale" et pose le préalable de la maîtrise de soi pour une prise de décision adaptée, un suivi précis de la circulation des messages, l'acheminement au "bon" destinataire ...

Cette communication interne est le liant de l'organisation de la sécurité civile, primordiale au vu de la multiplicité des intervenants et des niveaux d'intervention (national, territorial) : elle doit permettre d'optimiser les actions et le temps de réaction en "passant" l'information (entre experts, décideurs, équipes opérationnelles ...) ; de sa cohérence et rapidité dépendra l'efficacité de l'intervention . (cf. le chapitre "organisation de l'intervention")

En effet, comme le souligne Joseph Scanlon, "Toute crise est aussi une crise d'information. Le vide d'information devra être comblé. Qui ne maîtrise pas l'information ne maîtrisera pas non plus les aspects les plus strictement opérationnels de la crise."

LA COMMUNICATION EXTERNE : L'ALERTE AUX POPULATIONS



ALERTER

Le terme est utilisé pour alerter et informer (mise en sûreté des populations) et également pour conserver la confiance des parties prenantes ou du public le cas échéant pour l'avenir. Informé de la façon la plus transparente et objective possible, le citoyen tentera d'appliquer les bonnes consignes en fonction du risque concerné... même si l'on sait l'importance du subjectif et de l'irrationnel de tout un chacun face à l'événement qui le dépasse (gestion du stress).

Aussi, plus il sera informé en amont (prévention), mieux il se comportera, en autonomie et en responsabilité face à la crise.

Le réseau national d'alerte (RNA)

Constitué d'environ 3 800 sirènes reliées par un réseau dont le bon fonctionnement est assuré par France Télécom, a pour but d'alerter les populations en cas de danger immédiat.

Les sirènes permettent, de jour comme de nuit, d'attirer rapidement l'attention des populations pour les appeler à réagir.

L'arrêté interministériel du 23 mars 2007

définit le signal national d'alerte actuellement en vigueur que vous pouvez écouter et téléchargez [ici](#). Lorsque la sirène d'alerte retentit, la consigne est : se confiner, écouter la radio et regarder la télévision pour connaître l'évolution de la situation (cf. rubriques du site : "[bons réflexes](#)" et "[pictogrammes](#)") Ne pas confondre la sirène d'alerte (3 fois 1 minute 41 secondes espacées de 5 secondes) avec les sirènes (d'essai) entendues le 1er mercredi du mois à midi qui sont une variante et durent 1 m 41 sec. dans leur totalité.

Télécharger la [Plaquette d'information au format pdf](#)



LE SAIP

"La mise en place du nouveau système d'alerte, dénommé SAIP (système d'alerte et d'information des populations) érige en priorité la fonction de «protection» des populations en intégrant, une capacité à avertir les populations de tout événement de sécurité civile : catastrophes naturelles (inondations, séisme...) et technologiques (accident industriel, transport de matières dangereuses...), outre les attentats terroristes..."

Source : site du Ministère de l'Intérieur.

Dans le cadre du SAIP, d'autres moyens d'alerte viennent compléter le dispositif des sirènes afin de maximiser la mobilisation des populations, dans un souci de mise en sûreté et de protection optimales : automates d'appel, panneaux à messages variables, Radio Data System et cell broadcast...

"Si le périmètre des moyens d'alerte déployés n'est pas encore strictement défini, la diffusion de messages sur les téléphones mobiles est fortement privilégiée, l'objectif étant de cumuler les moyens d'alerte avertissant le plus grand nombre et chacun, individuellement, de la survenue d'un danger. Le partenariat noué avec les radios et télévisions du service public (Radio France et France Télévisions en particulier) sera maintenu, ces médias demeurant des vecteurs efficaces de diffusion de l'information, après déclenchement de l'alerte. Il pourra être élargi à des médias autres que publics. La mise en œuvre de ce système fait l'objet d'un programme s'étalant sur une période de 7 ans (2009-2015)."

Source

Toutefois, en appui à cet arsenal d'alerte, il faut avoir développé en amont (phase de prévention) une forte responsabilisation à chaque niveau dans l'organisation, des habitudes de communication fluide, une flexibilité et un sens de l'initiative. C'est la capacité de tout un chacun à se prendre en charge, à chaque maillon du dispositif sécurité civile, qui fonde le préalable d'une culture de l'organisation pour une gestion de crise optimale.



LIENS EXTERNES

Les médias (presse, tv, radio et internet)

Leur maîtrise est stratégique et très complexe à mettre en œuvre :
"Comment parler à la fois à tous ces publics qui sont derrière la caméra ? Les victimes éventuelles, le personnel de l'entreprise, les clients, le public en général, les concurrents, le pouvoir réglementaire, la justice, le monde politique, les acteurs étrangers, etc. On risque souvent de se heurter à de réelles impossibilités. Comment, par exemple, en cas d'erreur humaine massive et manifeste, parvenir à ne pas reconnaître ce fait – parce que cela déclencherait sur l'heure une crise non maîtrisable en interne – sans perdre tout crédit public et toute dignité vis-à-vis des victimes, peu préoccupées par le climat social dans l'entreprise responsable de leur malheur ?"

Ou encore :

"Sans délai, voici la pression médiatique maximum : il faut répondre, de tout, à tous, à chacun, quand on a bien d'autres choses à faire... accessoirement sauver des vies humaines, éviter que l'accident ne se transforme en énorme catastrophe, etc. Rien n'y fait : l'extérieur exige de la bonne communication, de la transparence instantanée, alors que l'organisme vit l'une des épreuves les plus difficiles de son histoire. On est sommé de tout dire, et vite : donner un diagnostic précis, assuré et définitif de ce qui s'est passé; livrer un pronostic sans incertitude et sans erreur de ce qui va arriver; expliciter en public toutes les stratégies que l'on va appliquer; rendre des verdicts assurés en matière de responsabilité, de culpabilité, d'indemnisation; prendre des engagements solennels sur l'arrêt définitif ou la transformation radicale des systèmes concernés; et bien sûr, exigence élémentaire, laisser aux médias l'accès à toutes les données, à tous les lieux..."
Extrait de "La gestion des crises...", Patrick Lagadec.

Pour en savoir + :

www.communication-de-crise.com/
www.frasesec.org/

Bibliographie

Patrick Lagadec, "La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs"
Didier Heiderich, "Plan de gestion de crise"
Thierry Libaert, "Crises, de 1 à 150", OIC Publications, 3ème édition, 2003 - 2007
Institut méditerranéen des cinématiques,
"Introduction au management de crise"

Liens utiles

- Magazine de la communication de crise et sensible édité par l'Observatoire International des Crises (association loi 1901) avec de nombreux articles en accès libre sur la gestion et la communication de crise.
- Site web de Patrick Lagadec avec de nombreux articles en accès libre sur la gestion de crise.
- PRIM.NET édité par le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement.
- Ministère de l'Intérieur, de l'Outre Mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration.