

---

# Autour du concept de crise...

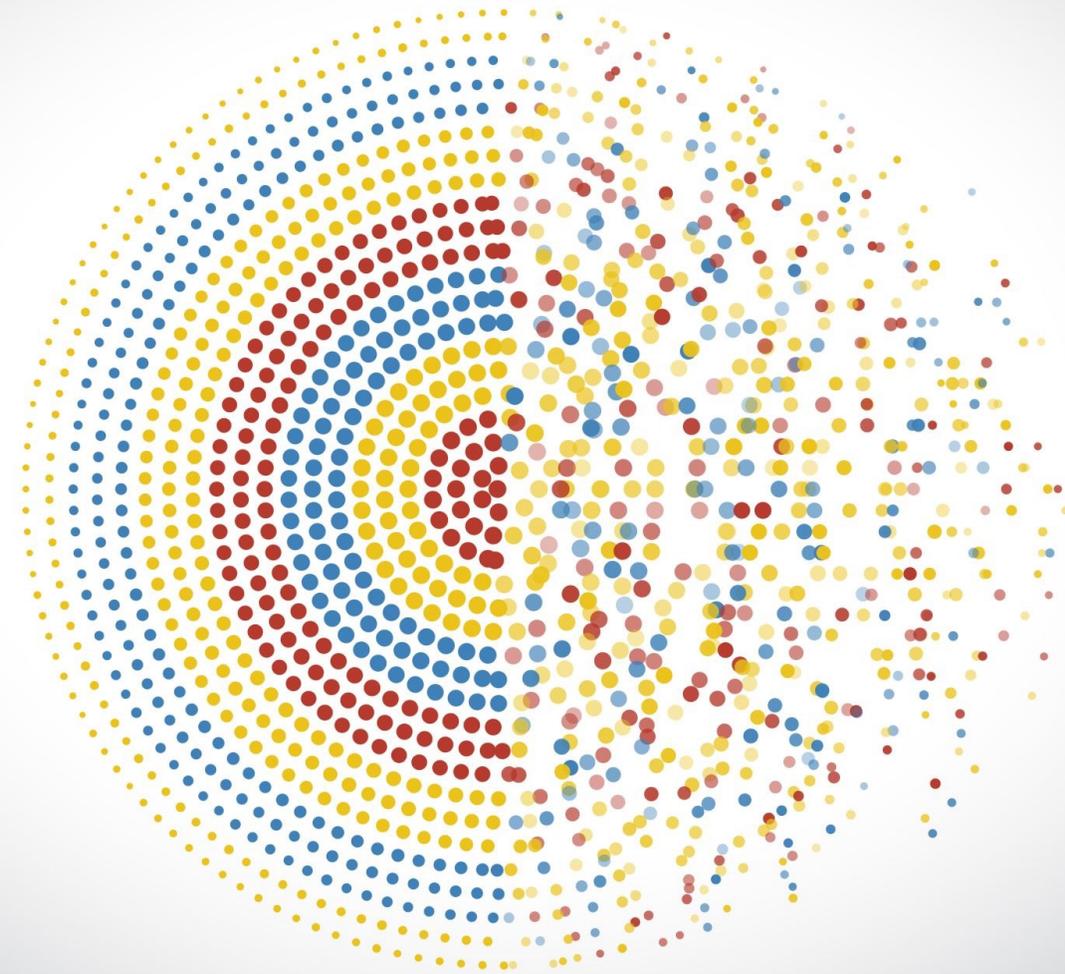
CLÉMENT JUDEK

CHERCHEUR EN GESTION DES RISQUES ET DES CRISES

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL - INSTITUT POUR LA MAÎTRISE DES  
RISQUES



Institut pour la Maîtrise des Risques  
Sûreté de Fonctionnement - Management - Cindyniques



---

# Quelques mots d'introduction

- La crise c'est tous les jours...

- Crise économique
- Crise sanitaire
- Crise politique

Mais aussi ...

- Crise d'ado
- Crise de la quarantaire

...

- Crise d'asthme

→ Toutes ces formules partagent le mot « crise » mais sont-elles comparables ?

- Le monde d'aujourd'hui

- Multri-crise
- Perma-crise

→ Peut-on vivre en permanence en crise ?

→ Est-ce par définition possible ?

→ Comment peut-on vivre plusieurs crise en même temps ?

---

# Plan de la présentation

## *la chronologie de la crise*



DÉFINITION DU  
CONCEPT DE  
CRISE



ORGANISATION  
POUR FAIRE FACE



ANTICIPATION DE  
LA CRISE



PLANIFICATION  
DE CRISE



MISE EN  
SITUATION



RETOUR  
D'EXPÉRIENCE

---

# Définition du concept de crise





---

Choisissez un événement que vous connaissez ou que vous avez vécu et que vous qualifiez de crise

1. Pourquoi est-ce une crise ?
2. Quelles ont été les conséquences ?
3. Qui cela a t-il touché ?
4. Quelle définition de « crise » proposez-vous ?



---

# Un concept flou

- « Nous faisons face à une crise... »
- Crise économique, sanitaire, environnementale
- Nous avons eu à gérer une crise...
- ... Accident, catastrophe, incident, perturbation ?
- Définir la situation est crucial pour en adapter sa prise en compte



---

# Un concept flou

- « crise » est souvent utilisé pour désigner une situation dont les conséquences sont impressionnantes et nécessitant un traitement rapide
- Cependant, ces situations sont aussi souvent « gérées » par la mise en œuvre de plans
- Un héritage des services d'urgence (responsable du bon ordre)
  - Rappel : L'organisation de la sécurité civile en France (ORSEC)
  - Un système impliquant tous les acteurs nécessaires
  - Autorités / Gestionnaires du territoire / Services d'urgence / Organismes de la société civile (publique ou privé) etc.—> de nombreux acteurs...



---

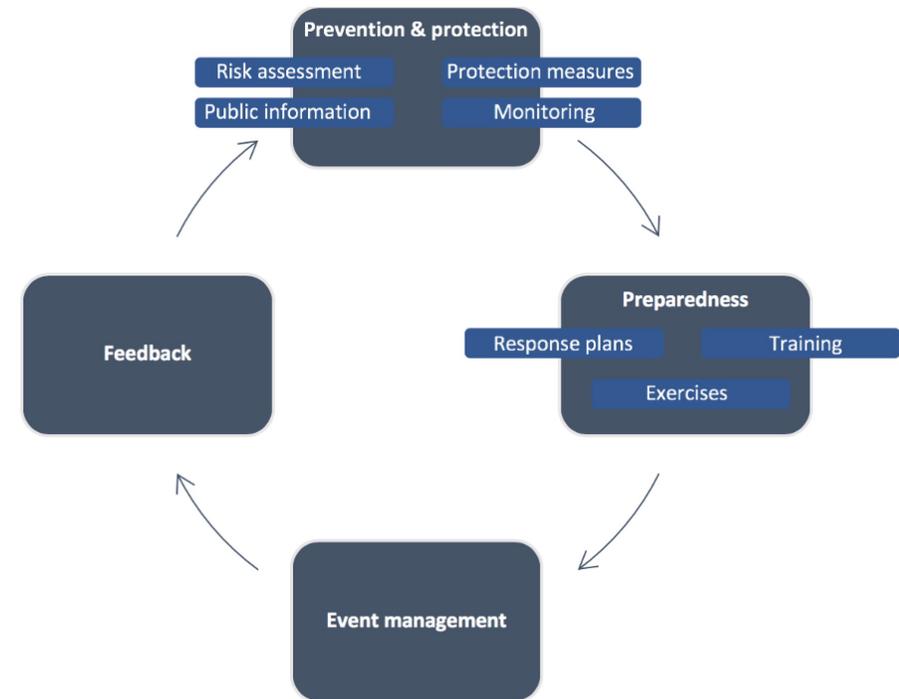
# Un concept flou

- Pour homogénéiser et faciliter les interactions → plans, procédures
  - actions réflexes
  - scénarii prédéfinis
  - Des outils très performants pour gérer les situations critiques et ...
- éviter la crise !



# Un concept flou

- Crise et urgence, s'il fallait les confronter partagent la même position dans le cycle de gestion des risques
- Des caractéristiques partagées :
  - Urgence
  - Conséquences importantes
- La gestion des situations d'urgence repose sur des plans visant à éviter la perte de contrôle
- Toutes les situations sont-elles sous contrôle ?





# Un concept flou

- De nombreuses définitions...
- Depuis l'impact
- Vers la complexité

Authors	Definition
(Hermann 1972, p. 13)	A crisis is a situation that threatens the high priority goals of the organization, restricts the amount of time available for response, and surprises decision makers by its occurrence.
(Milburn et al. 1983, p. 1144)	An organizational crisis can be defined as: (a) an opportunity for the organization to attain its current goals; or (b) a demand of or threat against the organization which either prevents the organization from attaining its goals or actually removes or reduces an organization's ability to attain its goals, that the organization seeks to resolve because the outcomes at stake are important and the resolution strategy is uncertain.
(Rosenthal et al. 1989, p. 10)	A crisis represents a serious threat to the basic structures or the fundamental values and norms of a system, which under time pressure and highly uncertain circumstances necessitates making vital decisions.
(Pauchant and Douville 1993, p. 45)	Crises are disruptive situations affecting an organization or a given system as a whole and challenging previously held basic assumptions; they often require urgent and novel decisions and actions, leading potentially to a later restructuring of both the affected system and the basic assumptions made by the system's members.
(Keown-McMullan 1997, p. 8)	Three elements characterize a crisis: (1) a triggering event causing significant change or having the potential to cause significant change; (2) the inability to cope with the change which has taken place; (3) a trigger so significant that it to pose a threat to the survival of the organization.
(Pearson and Clair 1998, p. 60)	An organizational crisis is a situation of low-probability and high-impact perceived by critical stakeholders as potentially threatening the viability of the organization and subjectively experienced by these individuals as being personally and socially threatened. The ambiguity of the causes, effects and ways of resolving the organizational crisis will lead to disillusionment or loss of psychic and shared meaning, as well as to the destruction of individuals beliefs and values and individual postulates.
(Seeger et al. 1998, p. 233)	Organizational crises are specific, unexpected and non-routine events that create high levels of uncertainty and threaten or are perceived to threaten an organization's high priority goals.

Source : (Judek 2019)



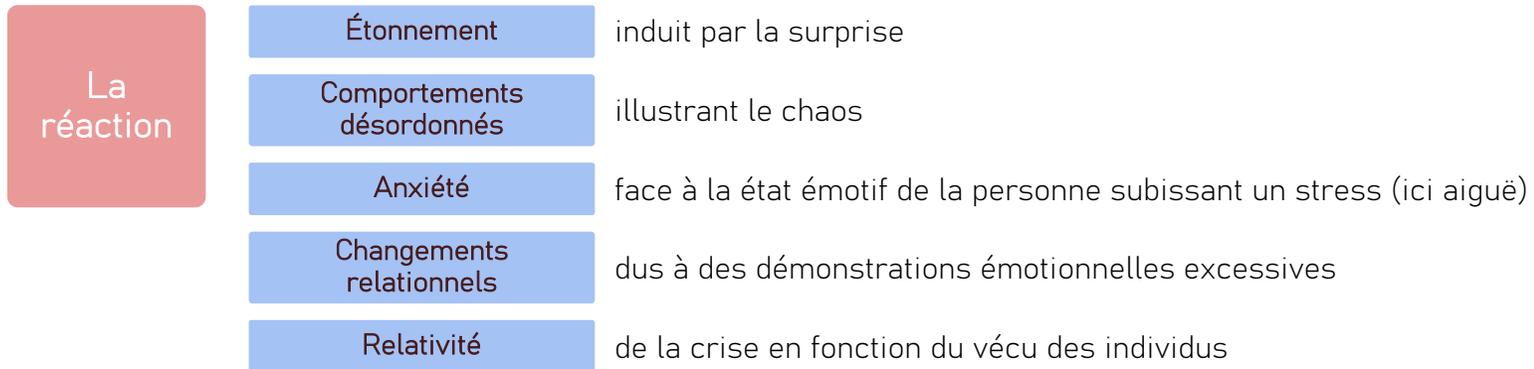
# Caractérisation de la crise

La  
situation

Chaos	issu d'une situation unique au contraire d'une situation déjà vécue dont l'expérience est une prévention de l'apparition du chaos
Urgence	due à la gravité de la situation qui requiert une prise en charge rapide
Surprise	face à la survenue des événements
Conséquences	importantes
Incertitudes	totales sur la nature du problème, cause, étendue spatio-temporelle...
Évolution	permanente de la situation
Irrégularité	alternance de périodes de calme et de périodes d'intense activité
Nombre d'acteurs	impliqués due à l'ampleur de la situation
Information	difficile à gérer avec son flux important et ses ambiguïtés
Médias	impliqués



# Caractérisation de la crise





---

# Proposition de définition

## Définition normalisée (CEN 17091)

*“Événement ou situation sans précédent ou extraordinaire qui menace un organisme et exige une réponse stratégique, adaptative et rapide afin de préserver sa viabilité et son intégrité”*



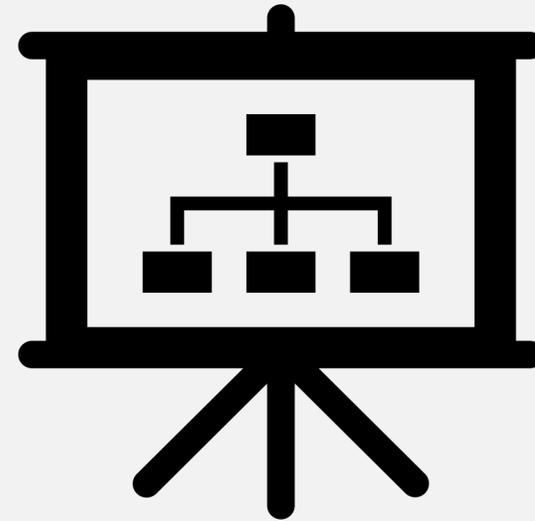
---

# La réaction d'un système

- La crise est à considérer au-delà de la nature de l'évènement déclencheur qui caractérise l'aléa et non,
- le type de réaction du système impacté
- Ex : COVID-19 --> une crise sanitaire ? Économique ? Sociale ?...
- Quelle est la réaction du système étudié et du fait de quelle perturbation ? Le nombre de malades, de décès ou l'interruption de la chaîne logistique ?...

---

# Organisation de crise





---

# Organisation de crise

## L'ORGANISME FACE À LA CRISE

- Dans un contexte de crise, les organismes submergés, fonctionnent et se structurent différemment des opérations quotidiennes
- Les organismes se structurent en fonction :
  - de l'impact de la perturbation sur le système
  - des objectifs à atteindre
  - des moyens à disposition.
  - *Ajustements...*



# Organisation de crise

## 3 NIVEAUX

- Opérationnel
  - Tactique
  - Stratégique
- 
- La cellule de crise est au niveau stratégique
  - Les opérations sont sur le terrain
- 
- Une déclinaison propre à l'organisme

<b>Actions / Decisions</b>	<b>Strategic level</b>	<b>Tactical level</b>	<b>Operational level</b>
<b>Scale</b>	In connection with the overall environment	Management of the onfield operations	Operating the deployed means
<b>Time</b>	Long term	Medium term	Short term
<b>Effect</b>	Durable	Brief	Very brief
<b>Reversibility</b>	Null	Weak	Strong
<b>Procedures</b>	Not programmable	Mid-programmable	Programmable
<b>Information</b>	Uncertain and exogenous	Almost complete and endogenous	Complete and endogenous

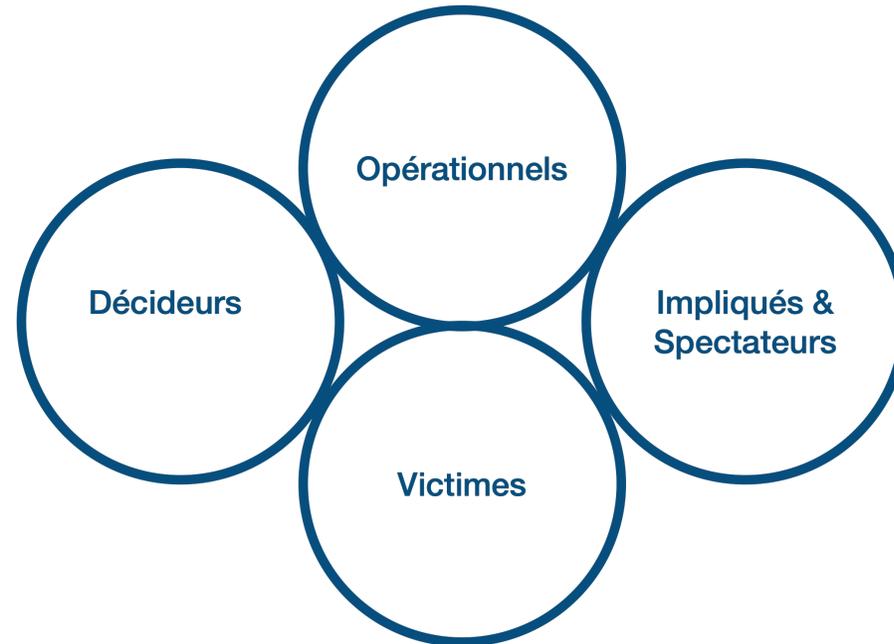
Source : (Judek 2019)



---

# Organisation de crise

## LES ACTEURS DE LA CRISE



---

# Anticipation de la crise





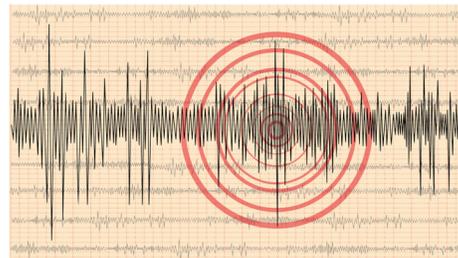
---

# Anticipation de la crise

## ORIGINES POTENTIELLES DES CRISES

- Être sensible aux signaux annonciateurs
- La crise peut avoir des initiateurs très différents :
  - Incident extrême perturbateur avec des conséquences stratégiques
  - Incident mal géré avec des conséquences stratégiques
  - Mise au jour de problèmes latents entachant la confiance en "la marque" et la réputation de l'organisme
  - ...
- Une crise peut être induite par plusieurs types d'initiateurs...

- Mais, c'est quoi un signal faible ??





---

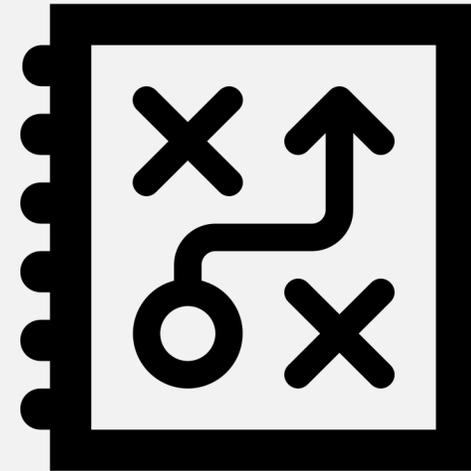
# Anticipation de la crise

## COMMENT RECONNAÎTRE LA CRISE ?

- Comprendre ce qui se passe
  - > Recenser et analyser les informations (aléa, impacts directs/indirects, impliqués, victimes...)
- Estimer le niveau de menace sur la survie de l'organisme
  - > Les missions vitales sont-elles impactées ?

---

# Planification de crise





# Planification de crise

- La cellule de crise tend à maintenir les fonctions vitales de l'organisme ce qui peut être illustré par trois étapes : **faire face**, **réguler** et **dépasser** la situation (Hansen-Glize 2008)
- La planification propose un cadre au pilotage de crise basé sur la maîtrise et l'agilité
- La planification s'appuie sur une  $\phi$  de crise où s'effectue le pilotage stratégique
  - élaborer une stratégie, fixer des objectifs,
  - déterminer les critères de réussite,
  - planifier les moyens nécessaires,
  - coordonner



---

# Planification de crise

- Missions intrinsèques d'une entreprise



---

# Planification de crise

- Missions intrinsèques d'une **entreprise**
  - la protection du personnel ;
  - la protection des biens ;
  - la continuité des activités de production ;
  - La continuité des activités commerciales ;
  - la cohérence juridique, financière etc. des actions entreprises ;
  - la relation avec les partenaires.



---

# Planification de crise

- Missions intrinsèques d'une université



---

# Planification de crise

- Missions intrinsèques d'une **université**
  - Formation
  - Protection des biens
  - Protection des usagers et du personnel
  - Diplôme
  - Relation avec les partenaires (CROUS, financiers, laboratoires CNRS, INRA etc.)

# Se préparer à la crise –

*4 éléments essentiels pour fournir « une réponse appropriée à toute situation »*



Le plan de gestion de crise



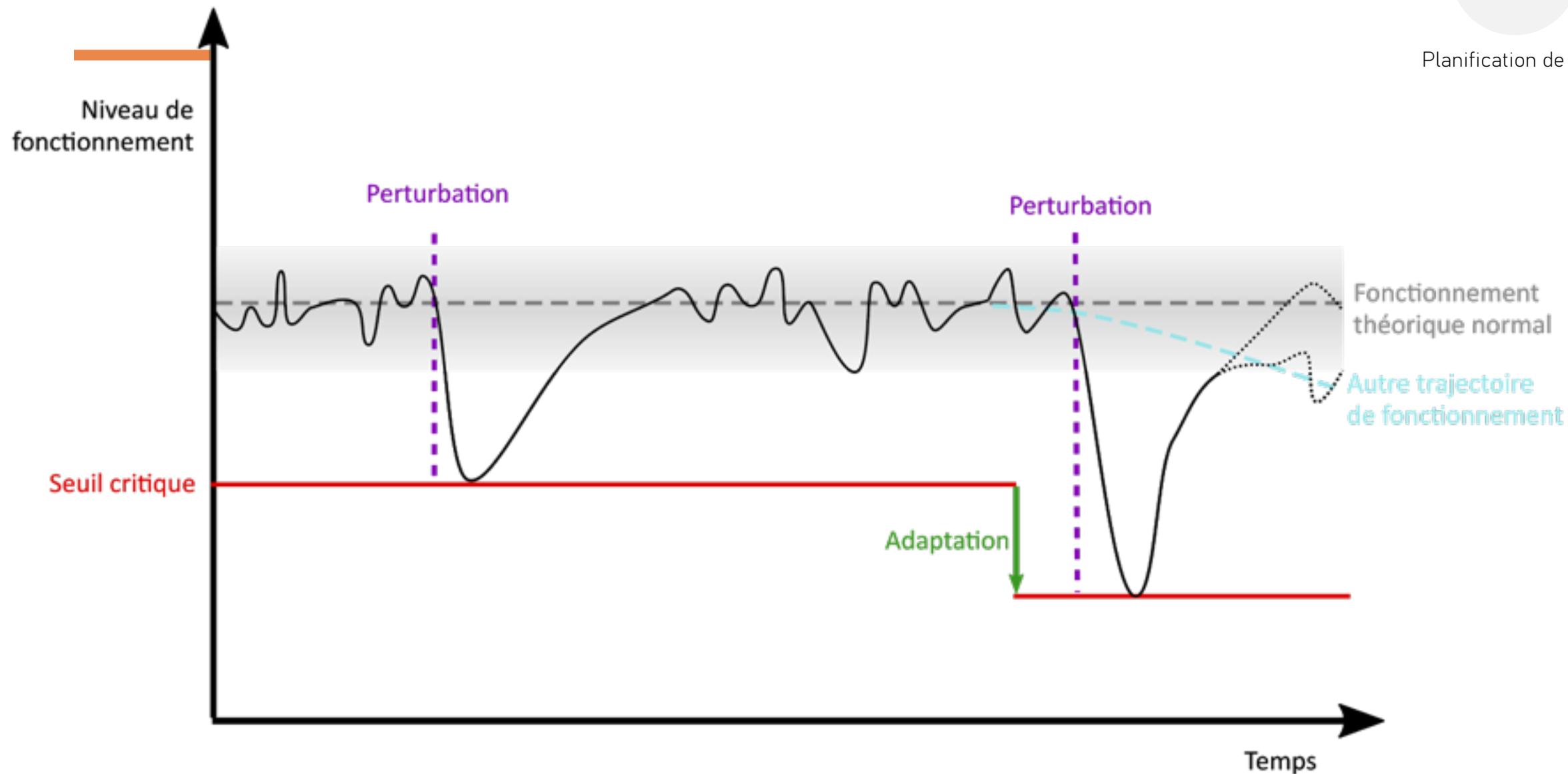
La gestion de l'information et la conscience de la situation



L'organisation (ç de crise, ses attentes, son fonctionnement, sa compo...)



La construction de la résilience (redondance, formation, ressources...)



# Réponse –

*difficile à prévoir car complexe et non linéaire (1/2)*

- PARVENIR À UNE CONSCIENCE DE LA SITUATION ET À UNE BONNE DÉFINITION DE CELLE-CI
- DÉFINIR ET REVOIR L'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE LA RÉPONSE
- IDENTIFIER LES QUESTIONS, PRENDRE LES DÉCISIONS, ATTRIBUER LES ACTIONS ET CONFIRMER LA MISE EN AVANT LES RÉSULTATS DES ACTIONS
- FIXER UN RYTHME POUR LA RÉPONSE
- FAIRE ET GÉRER DES POINTS DE SITUATION

# Réponse –

*difficile à prévoir car complexe et non linéaire (2/2)*

- CONFIRMER LA COMMUNICATION EN INTERNE ET EN EXTERNE
- ÉVALUER LA RÉPONSE APPORTÉE À LA SITUATION (PRIORISATION, ADÉQUATION...)
- EXAMINER L'IMPACT DE LA SITUATION SUR LE SYSTÈME
- VÉRIFIER QUE LA COMMUNICATION EST BIEN REÇUE DONC TRANSMISE
- SURVEILLER SI IL Y A DES EFFETS EN CASCADE LIÉ AUX INTERDÉPENDANCES
- ASSURER LA RÉPONSE STRATÉGIQUE ET GÉRER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS OU DE RESSOURCES
- ANTICIPER LE RÉTABLISSEMENT



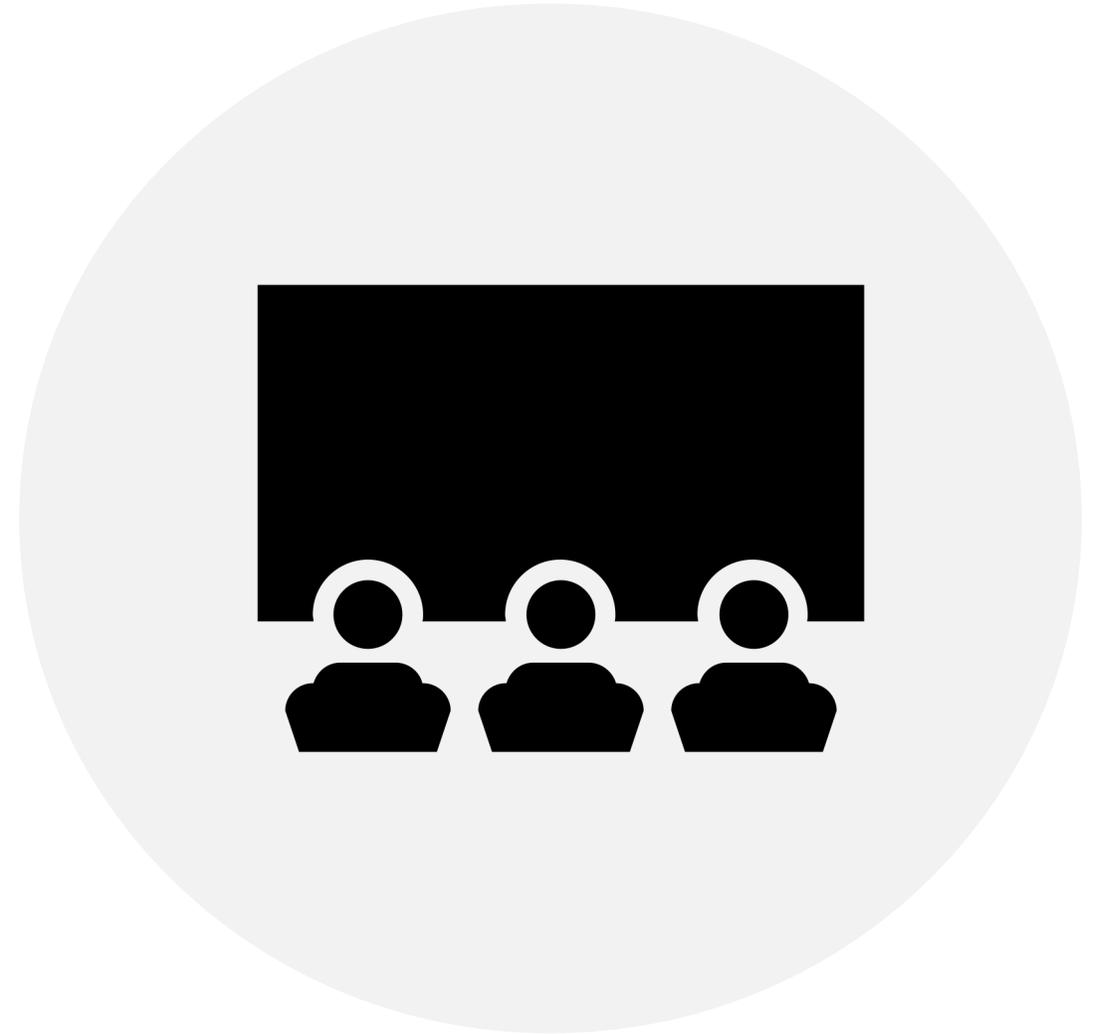
# Planification de crise

## Les 10 principes de la GC (norme CEN17091)

1	Chercher à comprendre la situation
2	En prendre contrôle dès que possible
3	Communiquer efficacement en interne et à l'extérieur
4	Être préparé avec des structures, des rôles et des responsabilités clairs et compris de tous
5	Construire la conscience de la situation par une bonne gestion de l'information et en travaillant de manière coordonnée
6	Avoir un processus clair et bien rodé de prise de décision et de conduite des actions en ligne avec les valeurs et les objectifs fondamentaux de l'organisme
7	Mettre en place un leadership efficace à tous les niveaux de l'organisme
8	S'assurer que les personnes chargées de rôles spécifiques de gestion de crise sont compétentes via un ensemble approprié de formation, d'exercices et d'évaluation de leurs connaissances, compétences et expérience
9	Conserver un enregistrement et une main courante complets de toutes les décisions prises, y compris les faits connus au moment de la crise, les hypothèses retenues et les éléments sur lesquels s'appuient ces hypothèses
10	Assurer le retour d'expérience des événements réels, des réussites et des échecs et faire les changements nécessaires afin qu'ils ne se reproduisent pas

---

# Mise en situation





---

# Mise en situation

- Intérêt à éloigner "les frontières" de la crise et restant "dans le cadre"
- Les situations de crise sont **peu fréquentes**
- Peu d'opportunités de **gagner de l'expérience** pour le pilotage de situation de crise

—> Les mises en situation de crise sont une solution



# Mise en situation

1. Simulations en grandeur réelle sur le terrain des opérations
2. Simulations en grandeur réelle virtuelles
3. Simulations en modèle réduit
4. Simulations en kit.





---

# Mise en situation

- La mise en situation pour quel objectif ?
  - Evaluer les plans de réponse
  - S'entraîner à appliquer les plans de réponse
  - Se sensibiliser

---

# Retour d'Expérience





---

# Retour d'EXpérience

- Réelle ou simulée, des enseignements doivent être tirés de la crise
- À toutes les échelles : depuis l'individu jusqu'à l'organisme entier (le système et ses composantes)
- Analyse de la réponse globale, des plans et procédures appliqués (ou non), des actions et outils...

--> Pistes d'amélioration



---

# Retour d'EXpérience

- Une démarche à anticiper pour
  - Relever des informations
  - Dresser des comptes rendus



---

# Retour d'EXpérience

- Exploiter les améliorations
  - Définir des tâches et délais
  - Définir des responsabilités
  - Réévaluer les plans et procédures
- L'amélioration par REX nécessite des engagements (temps, moyens financiers, techniques, juridiques, ressources humaines...)
- Attention aux biais cognitifs

---

# Conclusion

- La crise doit associer une situation et un système qui réagit
- Le pilotage stratégique de crise est contre nature car il impose d'aller au-delà de ce qu'on voit (opérationnels) pour se pencher sur l'impact sur les missions intrinsèques
- La crise est à associer à l'évitement de crise dont la frontière ne peut se trouver qu'en réévaluant constamment la situation



---

Merci pour votre  
attention !

