



Impact	Probability				
	A	B	C	D	E
5	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
4	Green	Yellow	Yellow (with blue dot)	Red	Red
3	Green	Green	Yellow	Yellow (with blue dot)	Red
2	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
1	Green	Green	Green	Green	Yellow

Risk Probability and Impact Assessment

Probability A – Rare, B – Unlikely, C – Possible, D – likely, E – Frequent

Impact: 1= Up to \$100K, 2= up to \$1M, 3= up to \$5M, 4= up to \$10M, 5 =>\$10M+

Management de risque et gestion de crise

Séminaire conçu et élaboré

Par

Pr RAHMANI MUSTAPHA KAMEL

Version 1.1.2018

Définition

- La **gestion des risques**, ou **management du risque** (*risk management*), est la discipline qui s'attache à **identifier, évaluer et prioriser** les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou **l'origine de ces risques**, pour les **traiter** méthodiquement de manière **coordonnée** et économique, de manière à **réduire** et **contrôler la probabilité des événements redoutés**, et **réduire l'impact éventuel** de ces événements.

Conséquences pour cette définition

- Le risque est l'association de **quatre facteurs** :
- **un danger,**
- **une probabilité d'occurrence**
- **sa gravité**
- **et de son acceptabilité.**

Conséquences pour la définition

- **Le danger** étant un **événement redouté** (par lui-même et par ses conséquences),
- le « risque » ne se confond donc pas avec le danger, mais résulte de ce que ce danger a une certaine probabilité de se manifester et **entraînerait des conséquences d'une certaine gravité.**

- **La criticité** d'un risque résulte de la combinaison de l'impact (**ou effet ou gravité**) et de la **probabilité d'un risque** .
- **CRITICITE = GRAVITE X RISQUE**

Probabilité du risque

Exemple

- Un jour de grand départ, l'**embouteillage** n'est pas un « risque » :
- c'est une **quasi-certitude**.

Risque faible et incertitude

- C'est la part d'incertitude qui représente réellement **un risque est normalement faible**, c'est-à-dire que le déroulement « normal » d'une activité raisonnable est celui où **l'objectif visé est atteint (sauf accident)**.

Risque faible et incertitude

- Cela ne signifie pas qu'il n'y a que peu d'incertitude dans un projet **raisonnable**, mais plutôt que le niveau d'incertitude habituellement rencontré est normalement maîtrisé, et n'est pas de nature à compromettre l'atteinte de l'objectif.

Exemple d'incertitude

- Si par exemple je me propose de traverser une ville en voiture, je n'aurai clairement aucune certitude sur l'état des feux rouges, mais l'un compensant l'autre je peux espérer faire en général cette traversée dans un délai assez prévisible, tout en acceptant un certain risque résiduel (faible) de « me prendre tous les feux rouges » et d'arriver en retard, malgré la marge que j'avais prise.

Appréciation du risque

- Lorsque le risque fait l'objet d'une **analyse chiffrée, sa probabilité d'occurrence est donc normalement faible, voire très faible.**
- Si la probabilité d'un scénario présenté comme « risque » est chiffrée à plus d'une dizaine de pourcent, il s'agit en réalité d'un scénario alternatif de l'activité ;
- si elle dépasse 50 %, ce que l'on qualifie de « risque » est en réalité devenu le scénario qu'un pronostic raisonnable doit retenir comme référence.

Facteur de risque

- Les substances psychotropes sont un facteur de risque pour la conduite automobile.
- *Le facteur de risque (quelquefois appelé péril ou danger) est un élément présent susceptible de causer un risque, c'est-à-dire la survenance de l'accident.*

Qualification du risque

- Les facteurs de risque se qualifient par leur **domaine** (humain, culturel, matériel, technique (risque toxique, thermique, d'explosion.., juridique, etc.) ou leur **point d'application** (le projet lui-même, et **l'organisation** au sein de laquelle il va s'insérer). Ils se quantifient en niveau d'incertitude et/ou de complexité.

Exemples de facteurs de risque et impact

- Un accident de voiture pourra par exemple se produire pour un conducteur qui a bu de l'alcool, en présence d'un camion, sur une route dangereuse, alors qu'il pleut (combien de **facteurs de risque** ?),
- ****explication suite****

Exemples de facteurs de risque et impact (explication)

- **la probabilité et l'impact de l'accident** étant d'autant plus importants que la **dose d'alcool** absorbée par le conducteur était importante, le **camion puissant et lourd**, la **route sinueuse** et sans **visibilité**, et ***la pluie battante*** (**criticités**)

Impact et gravité

- La pluie n'est pas nécessairement un « risque » pour une promenade à deux.
- Un événement n'est perçu comme un risque que dans la mesure où il peut avoir un impact (en principe négatif) sur l'atteinte d'un objectif que l'on cherche à réaliser, ou sur une valeur à laquelle on adhère et que l'on veut respecter dans son activité.

Exemple

- Ainsi, si je veux organiser une promenade familiale, une **mauvaise météo** peut être un « **risque** »,
- soit parce qu'elle m'obligerait à annuler la sortie (**objectif abandonné**),
- soit parce qu'elle transformerait la sortie en mauvaise expérience (valeur de confort compromise) ;
- inversement, si la **pluie n'est pas jugée inconfortable**, elle **ne constitue pas un « risque »** à proprement parler, mais une simple éventualité.

Analyse de ce cas

- Contrairement à la probabilité, l'appréciation d'un tel impact est **nécessairement subjective**.
- **Elle dépend de l'entité qui formule cette appréciation**, des valeurs qu'elle respecte et de l'importance qu'elle accorde au projet potentiellement compromis.

Le Risque et événement

- Dans **l'analyse et la gestion des risques**, le « risque » est, par principe, un événement aux **conséquences négatives.**

- C'est par abus de langage ce que l'on entend parfois parler d'un « risque de gagner au loto » (la formulation correcte dans ce cas est que l'on a « une chance de gagner »). Pour parler des événements imprévus aux *conséquences positives, on parlera plutôt d'une « opportunité ».*

Risque VS opportunités

- **La gestion des opportunités est tout à fait symétrique de celle des risques sur le plan des méthodes.** Tout ce qui est dit des risques se transpose directement sur les opportunités. Cependant ces deux aspects se différencient radicalement, la plupart du temps, en termes de plus-value attendue et de fonctions d'entreprises :

Niveau d'intervention entre risques et opportunités

- en règle générale, une entreprise responsable doit avant tout gérer ses risques à un niveau le plus souvent assez détaillé (risques HSCT notamment) ; rares sont les entreprises (placement boursier, conduite d'une bataille militaire...) où les opportunités sont effectivement gérées par le responsable au même titre que les risques.

Finesses de l'analyse des risques

Gestion des risques

Objectifs

1. Identifier **exhaustivement** les risques liés à un projet
2. Évaluer la **criticité** d'un risque
- .3 Établir un **plan de prévention**, le suivre
- .4 **Réagir** en cas de problème

Risques et entrepreneuriat

L'entrepreneuriat...

- Consiste à **prendre des risques**
Frank Knight ((1967
- Est le processus de découverte,
d'évaluation et d'exploitation des
opportunités *Timmons ((1989*

Conduire un projet

... c'est prendre des risques, rencontrer des surprises, **mauvaises** pour la plupart.

Les gérer plutôt que les subir?

Excuses:

- »C'est pas ma faute«
- »Un problème inattendu nous a fait prendre du retard«
- »C'est vraiment trop injuste« !

de plus en plus mal acceptées.

Démarche en 4 temps

- 1) Identifier
- 2) Prioriser
- 3) Prévenir
- 4) Suivre



1-Identifier les risques



Identifier /1préciser les attendus



Attendus erronés ou peu clairs :

Erreur stratégique

- > Compétences / technologies inexistantes
- > Impossible à financer
- > Pas de client / pas de marché
- > ...

*Avoir des objectifs irréalistes dès le début n'est pas un risque, c'est une **erreur fatale***

Des objectifs formalisés et négociés

Sans **objectifs clairs**, impossible de commencer une démarche de maîtrise des risques...

Valider les objectifs :

<[Charte de projet](#)

<[Cahier des charges](#), [Dossier de cadrage](#)

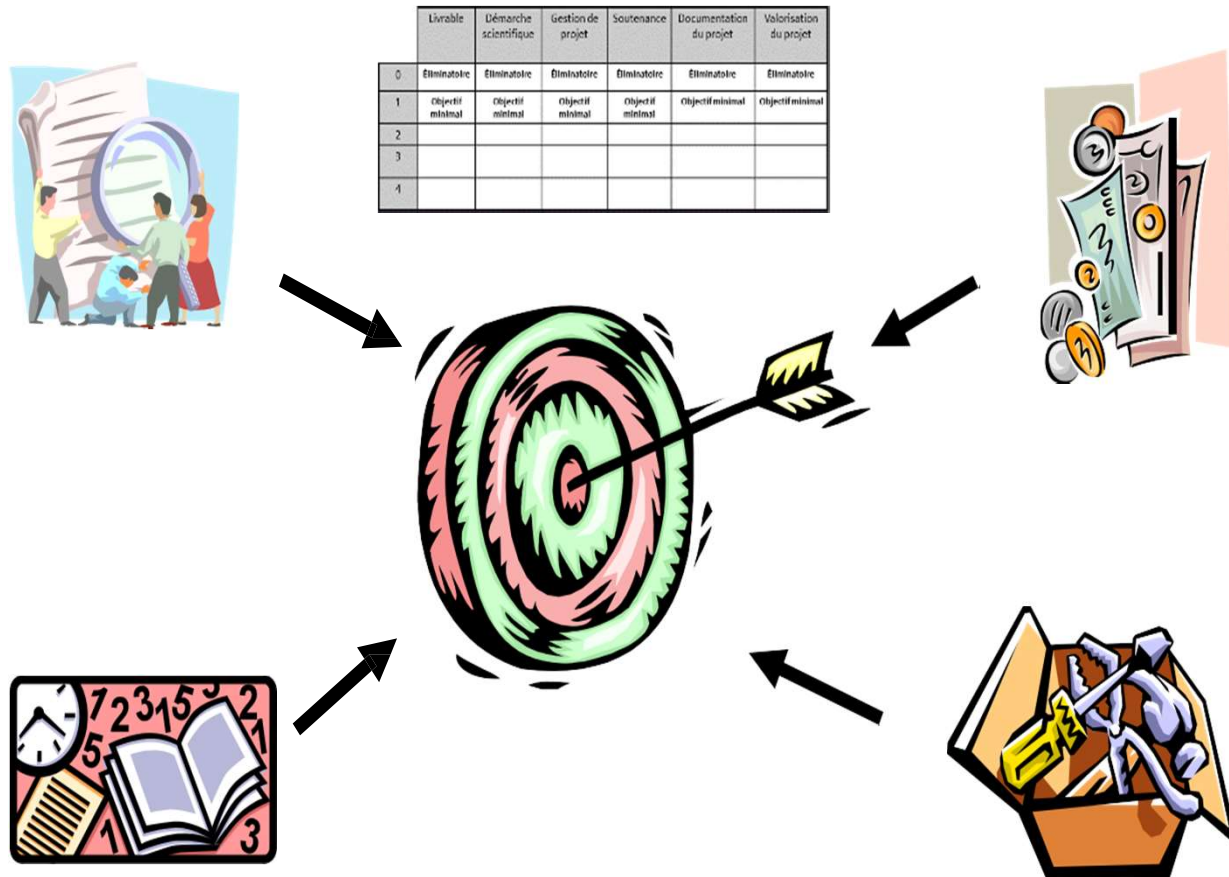
<Convention

<**Matrice d'objectifs/d'exigences** : interroger tous les acteurs du

projet

	Client	Responsable scientifique	Consultant en gestion de projet
Min.	Objectif minimal	Objectif minimal	Objectif minimal
B			
TB			
Exc.			

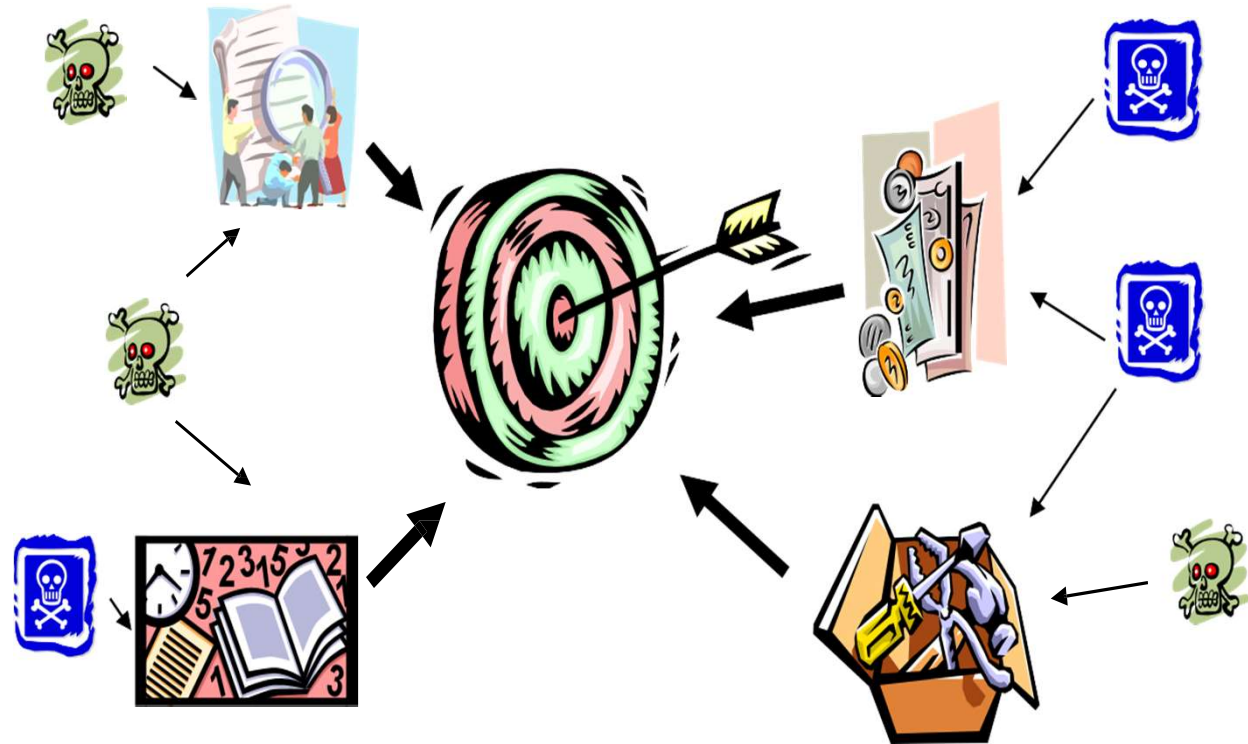
Identifier /2quelles ressources?



Hommes+compétences, Machines+locaux, Argent, Temps

Identifier /3les risques!

Risques : menaces sur les ressources



Raison d'être de la démarche en 3 temps : **clarifier** les ressources car *les risques menacent les ressources !*

- **Menaces sur les ressources**

Menaces sur les 4 types de ressources

(1/2)

.1 Management, hommes, compétences

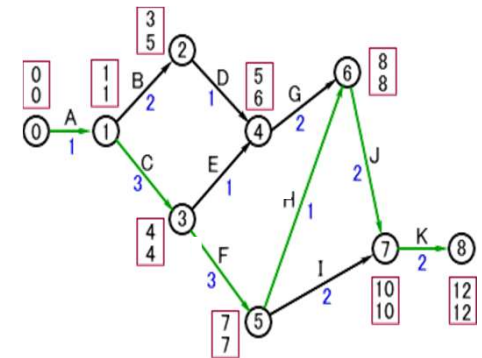
- <Compétences indisponibles : chef de projet, experts..
- <Démission en cours de route de membres de l'équipe, départ de consultants
- <Risques politiques



"If you want truly to understand something, try to change it!" (Kurt Lewin)

2. Planning...

- Facteurs exogènes,
 - <Achats / sous-traitance
 - <Coordination et suivi
 - <Chemin critique..
- Délais, estimation des temps
 - <Mise au point : test, débogage...



Menaces sur les 4 types de ressources

((2/2

3. Technologies, matériaux, milieu

☐ Sécurité, milieu

- <Accidents, mise en danger des personnes
- <Environnement, pollution
- <Sécurité du matériel ou des données

☐ Juridique

- <Clauses dangereuses ou impossibles à satisfaire

.4 Financement

- <Marché et concurrence, prix et quantité vendues
- <Budget sous-estimé
- <Recettes arrivant trop tard (cash flow(
- <Rentabilité : Satisfaction des financeurs, actionnaires

Démarches d'identification des risques

(1) Exploiter la documentation et les outils de gestion de projet déjà existants.

- ❑ Les outils de conception de projet : *Analyse fonctionnelle, PERT, budget, arborescence des tâches, organigramme, dossiers...* sont des guides pour identifier des sources de risques : *chemin critique, étape-clé, jalonnement insuffisant, tâches sans responsable...*
- ❑ Cf. le cours [outils de gestion de projet](#)

(2) Réunions de brainstorming

- ❑ Mind maps, diagrammes cause-effet... ,
- ❑ Formation [Méthodes de résolution de problème](#) : identification, [Animer un Brainstorming](#)

Démarches d'identification des risques



(3) Check-list : questionnaire préétabli

- ❑ Techniques de l'ingénieur, (voir les article
- ❑ ISO 31000, *Risk management – Principles and guidelines*



(4) Travailler à partir des problèmes rencontrés lors de projets antérieurs

- ❑ Retours d'expériences, [post-mortem des projets précédents](#)
- ❑ Avis d'experts
- Au final, est-ce que vous êtes contents de ce projet 1/ résultat final et 2/ la manière de l'atteindre ?
 - Qu'est-ce qui est bien ?
 - Qu'est-ce qui est à améliorer ?
- Pour vous, quelle a été la partie la plus problématique du projet ?
 - Comment feriez-vous les choses différemment la prochaine fois pour éviter cela ?
- Quelle a été la partie la plus gratifiante ou professionnellement satisfaisante ?
 - Lesquels de nos méthodes ou processus ont particulièrement bien fonctionné ?
 - Lesquels de nos méthodes ou processus furent difficiles ou irritants ?
- Si vous pouviez d'un coup de baguette magique changer quelque chose au projet, que changeriez-vous ?
- Notre client, nos parties prenantes ont-ils participé efficacement ? Sinon, comment pourrions-nous améliorer leur implication à l'avenir ?

- Au final, est-ce que vous êtes contents de ce projet 1/ résultat final et 2/ la manière de l'atteindre ?
 - Qu'est-ce qui est bien ?
 - Qu'est-ce qui est à améliorer ?
- Pour vous, quelle a été la partie la plus problématique du projet ?
 - Comment feriez-vous les choses différemment la prochaine fois pour éviter cela ?
- Quelle a été la partie la plus gratifiante ou professionnellement satisfaisante ?
 - Lesquels de nos méthodes ou processus ont particulièrement bien fonctionné ?
 - Lesquels de nos méthodes ou processus furent difficiles ou irritants ?
- Si vous pouviez d'un coup de baguette magique changer quelque chose au projet, que changeriez-vous ?
- Notre client, nos parties prenantes ont-ils participé efficacement ? Sinon, comment pourrions-nous améliorer leur implication à l'avenir ?

Identifier les risques : les écueils

- Souvent : **risques transversaux**, car les 4 types de ressources sont en interaction => équipe pluridisciplinaire, impliquer en amont les parties prenantes/fonctions support
- Biais de dissonance cognitive : plus on est investi dans un projet, moins on est réceptif aux « avertissements qui dérangent »
- Devoir d'alerte : on doit **signaler** un problème même s'il concerne les autres

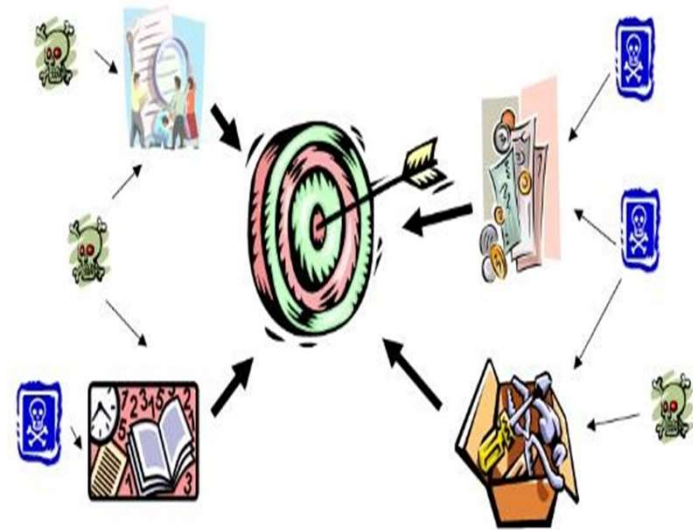
Compétence-clé = Remise en question, écoute...



Synthèse

Identifier en 3 temps:

1. Objectifs
2. Ressources
3. Risques



Techniques d'identification des risques



Réflexion et questions

- > *En projet, avez-vous déjà été confronté à des problèmes que vous n'aviez pas anticipés ?*
- < *Dans notre classement, quel type de ressource ont-ils affecté?*
- < *Quelle est votre démarche d'identification des risques préférée et pourquoi?*
- < *Avez-vous l'habitude de partager et de mémoriser les leçons que vous tirez à la fin d'un projet?*
- < *Pouvez-vous donner votre définition de : menace, opportunité, imprévu, aléa, conséquence... en la mettant en relation avec la notion de risque*

Sommaire

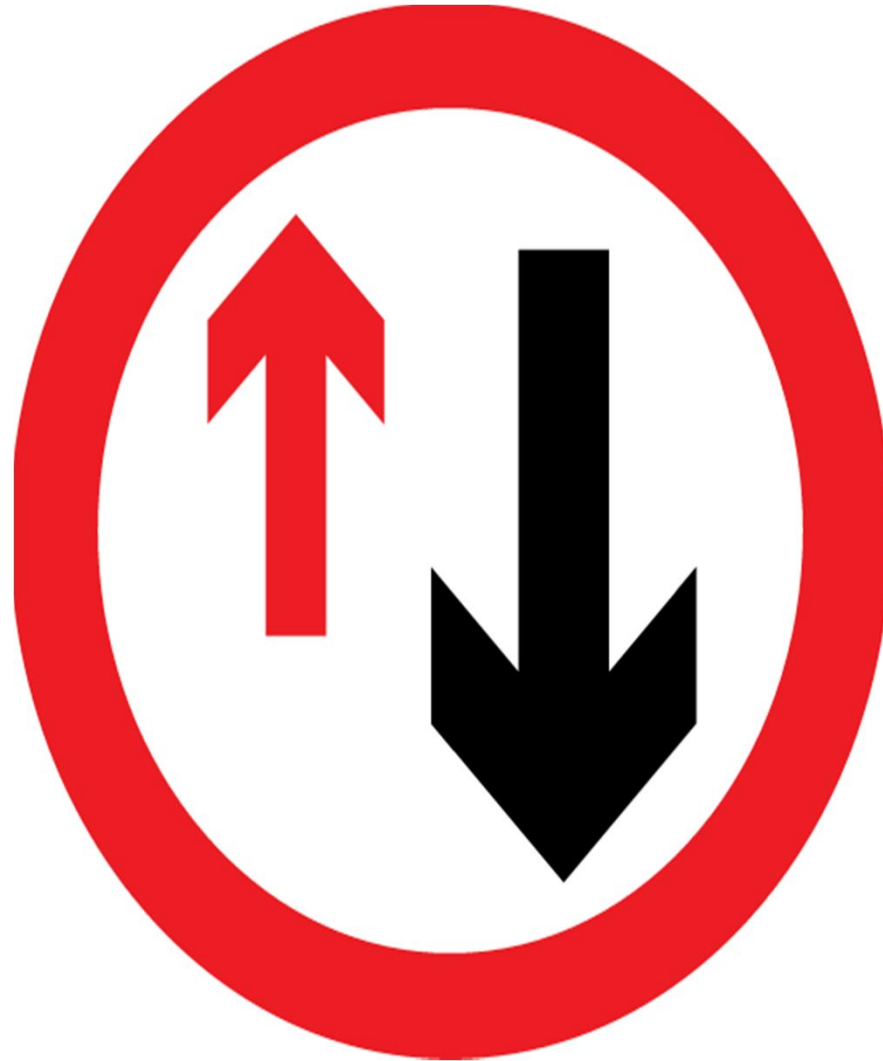
.1 Identifier les risques

.2 Prioriser

.3 Prévenir

.4 Le suivi des risques

Prioriser

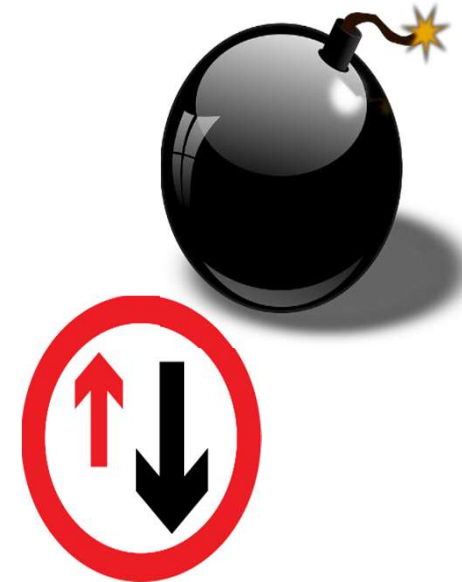


Par où commencer ?

Un processus d'identification bien mené va révéler de nombreux risques

⇒ *Dispersion, démoralisation*

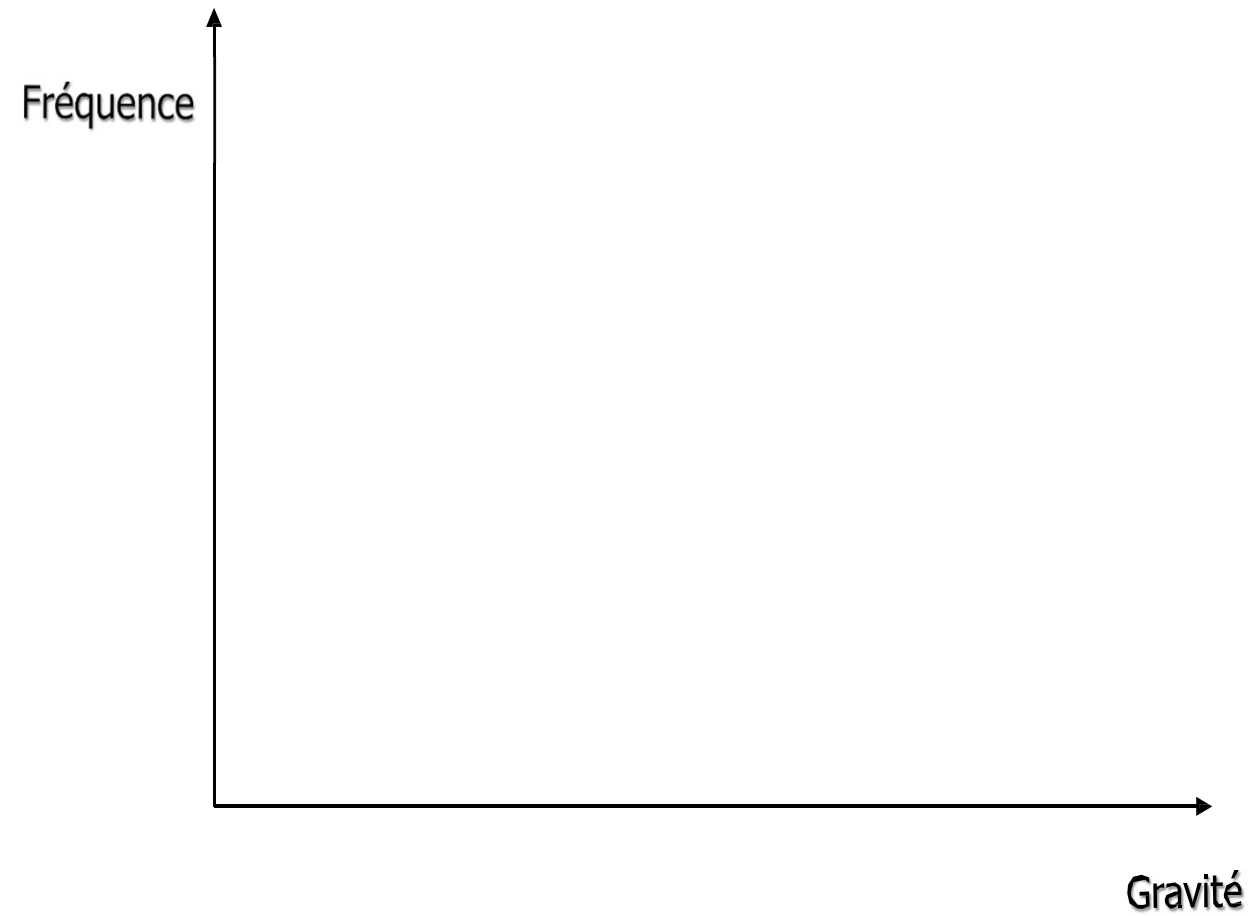
Quelles sont les priorités?



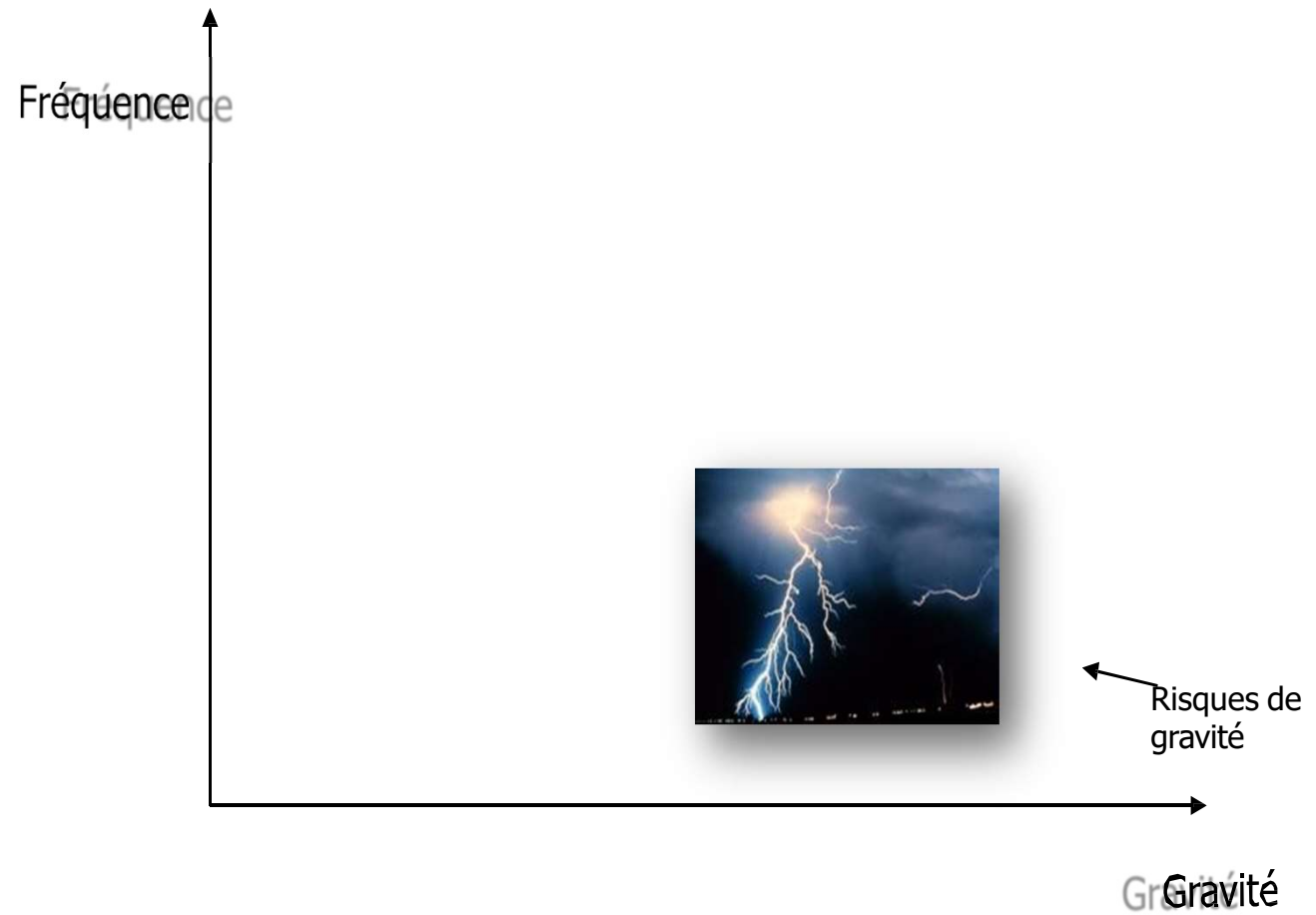
Criticité = gravité * fréquence

Id	Description	Impact	Probabilité	Criticité
1	Risque 1	Impact 1	Probabilité 1	Criticité 1
2	Risque 2	Impact 2	Probabilité 2	Criticité 2
3	Risque 3	Impact 3	Probabilité 3	Criticité 3
4	Risque 4	Impact 4	Probabilité 4	Criticité 4
5	Risque 5	Impact 5	Probabilité 5	Criticité 5
6	Risque 6	Impact 6	Probabilité 6	Criticité 6
7	Risque 7	Impact 7	Probabilité 7	Criticité 7
8	Risque 8	Impact 8	Probabilité 8	Criticité 8
9	Risque 9	Impact 9	Probabilité 9	Criticité 9
10	Risque 10	Impact 10	Probabilité 10	Criticité 10
11	Risque 11	Impact 11	Probabilité 11	Criticité 11
12	Risque 12	Impact 12	Probabilité 12	Criticité 12
13	Risque 13	Impact 13	Probabilité 13	Criticité 13
14	Risque 14	Impact 14	Probabilité 14	Criticité 14
15	Risque 15	Impact 15	Probabilité 15	Criticité 15
16	Risque 16	Impact 16	Probabilité 16	Criticité 16
17	Risque 17	Impact 17	Probabilité 17	Criticité 17
18	Risque 18	Impact 18	Probabilité 18	Criticité 18
19	Risque 19	Impact 19	Probabilité 19	Criticité 19
20	Risque 20	Impact 20	Probabilité 20	Criticité 20

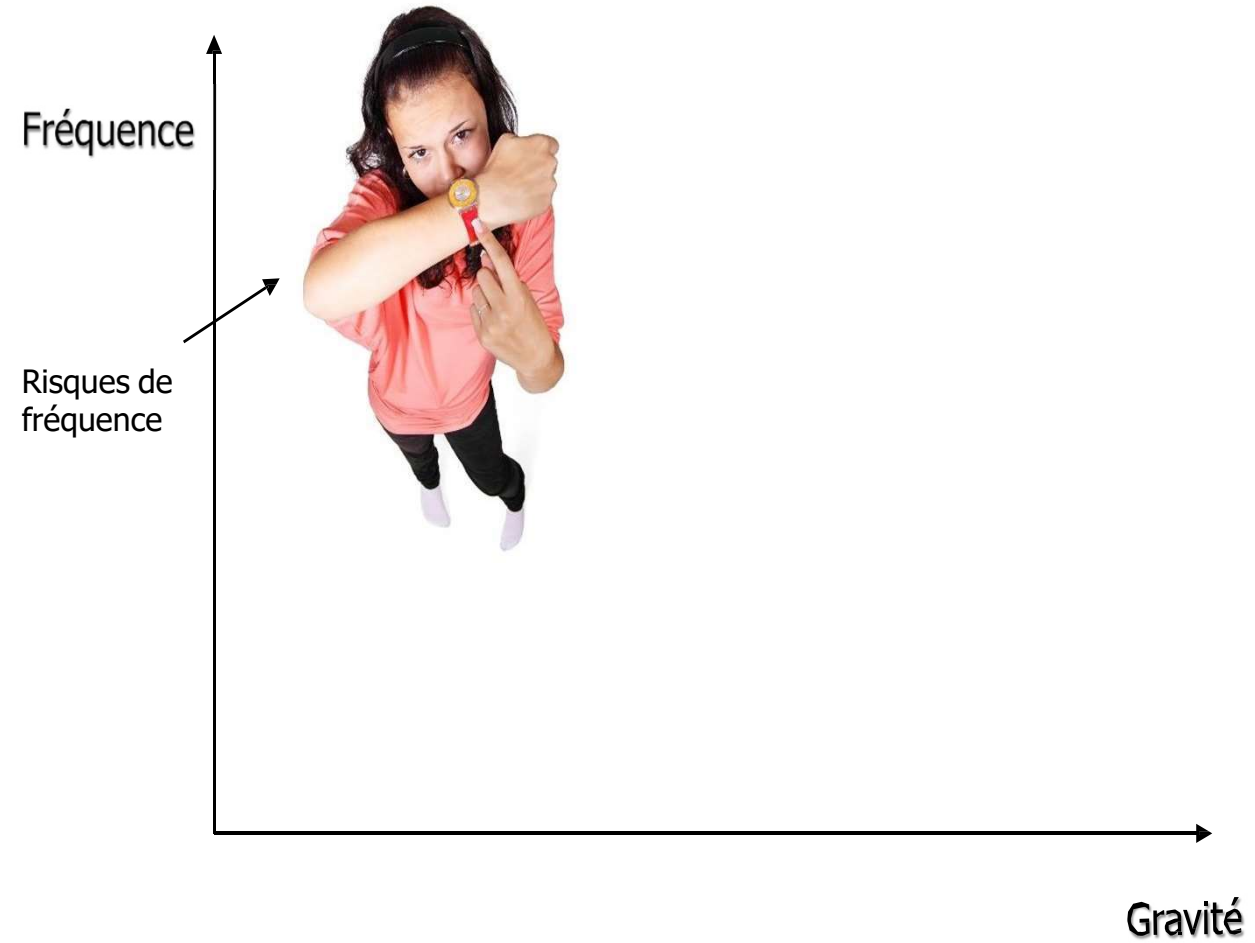
Gravité et fréquence d'un risque



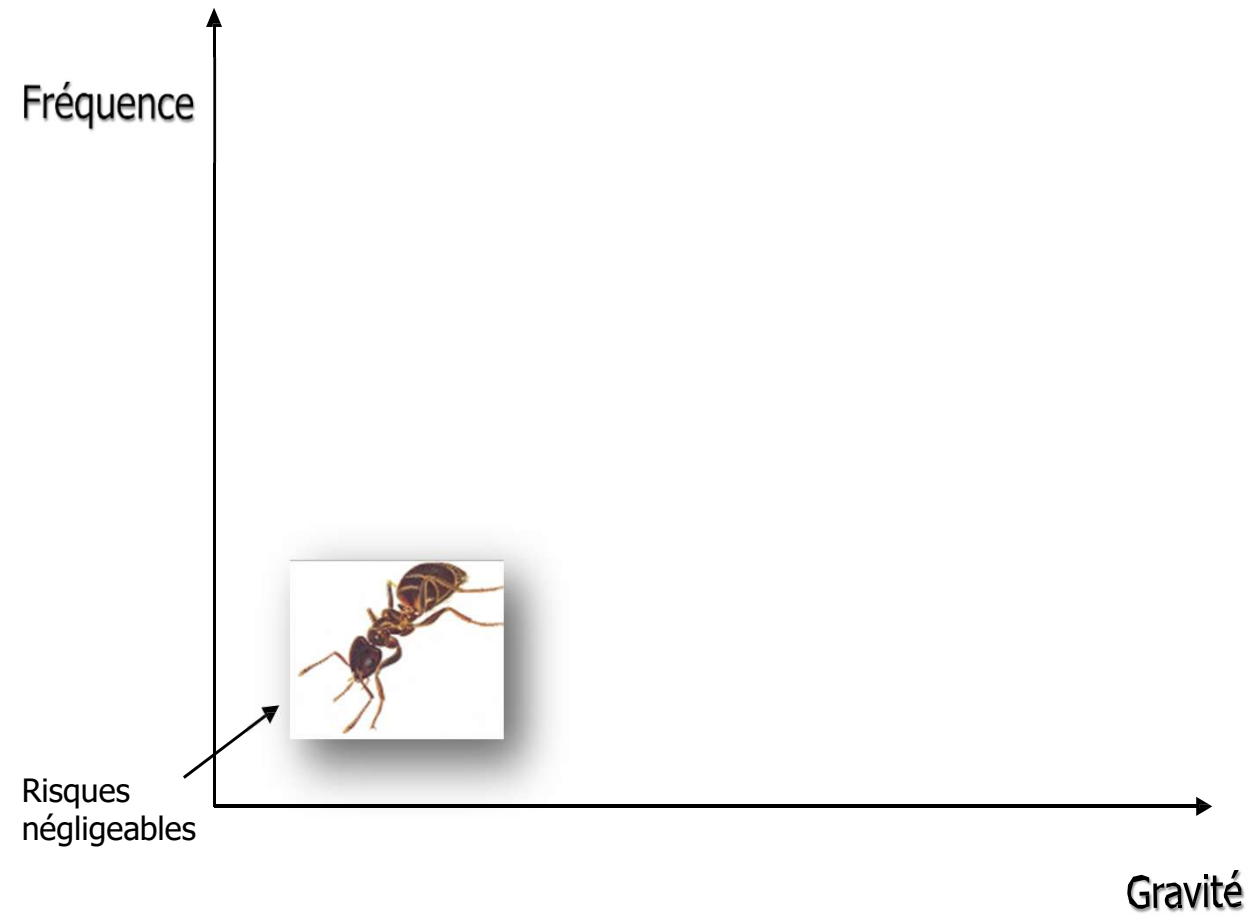
Gravité et fréquence d'un risque



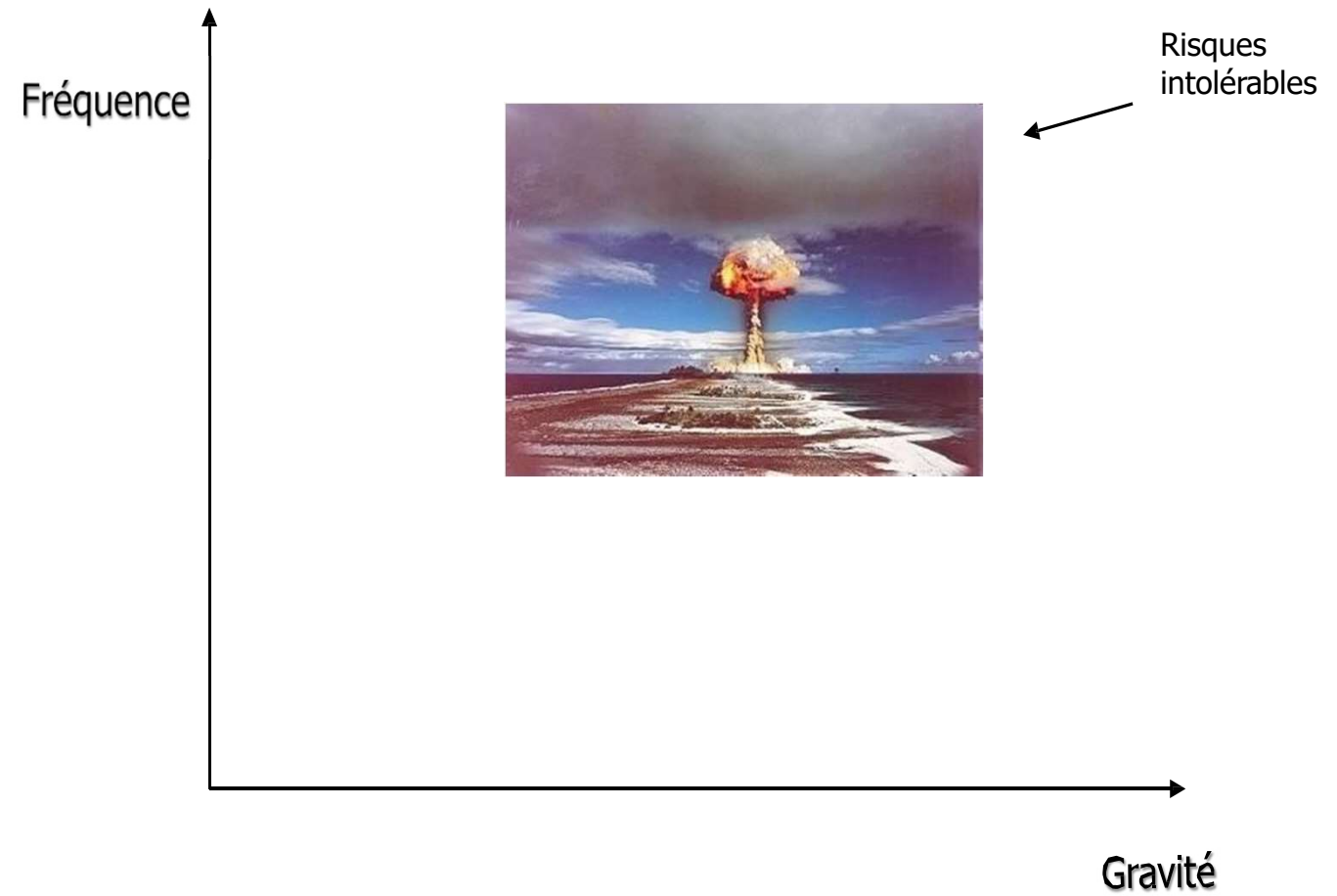
Gravité et fréquence d'un risque



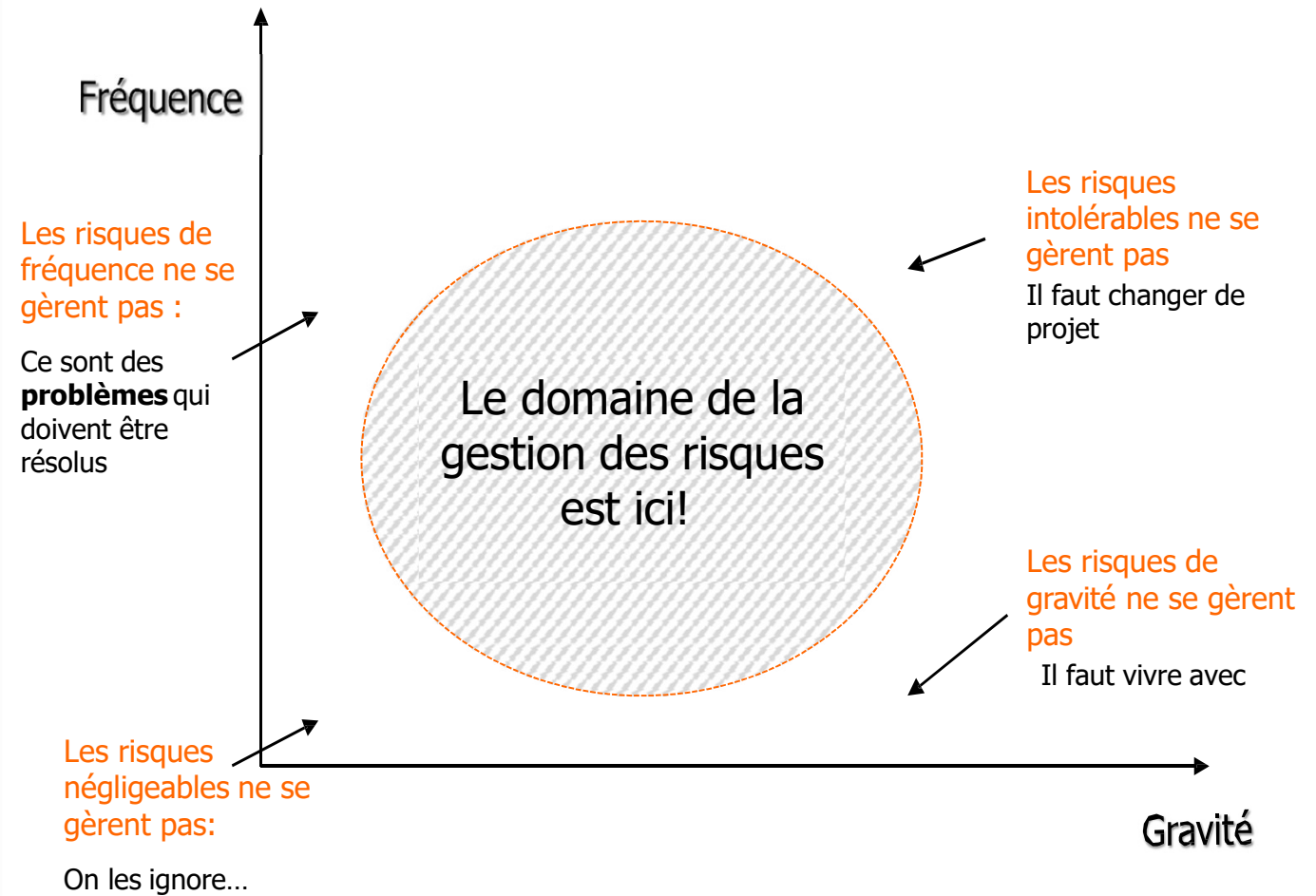
Gravité et fréquence d'un risque



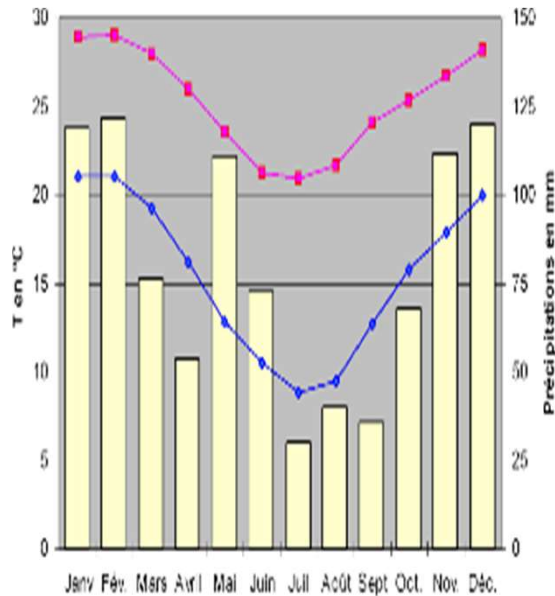
Gravité et fréquence d'un risque



Quels risques gérer ?



Déterminer fréquence et gravité



Estimer la fréquence/probabilité

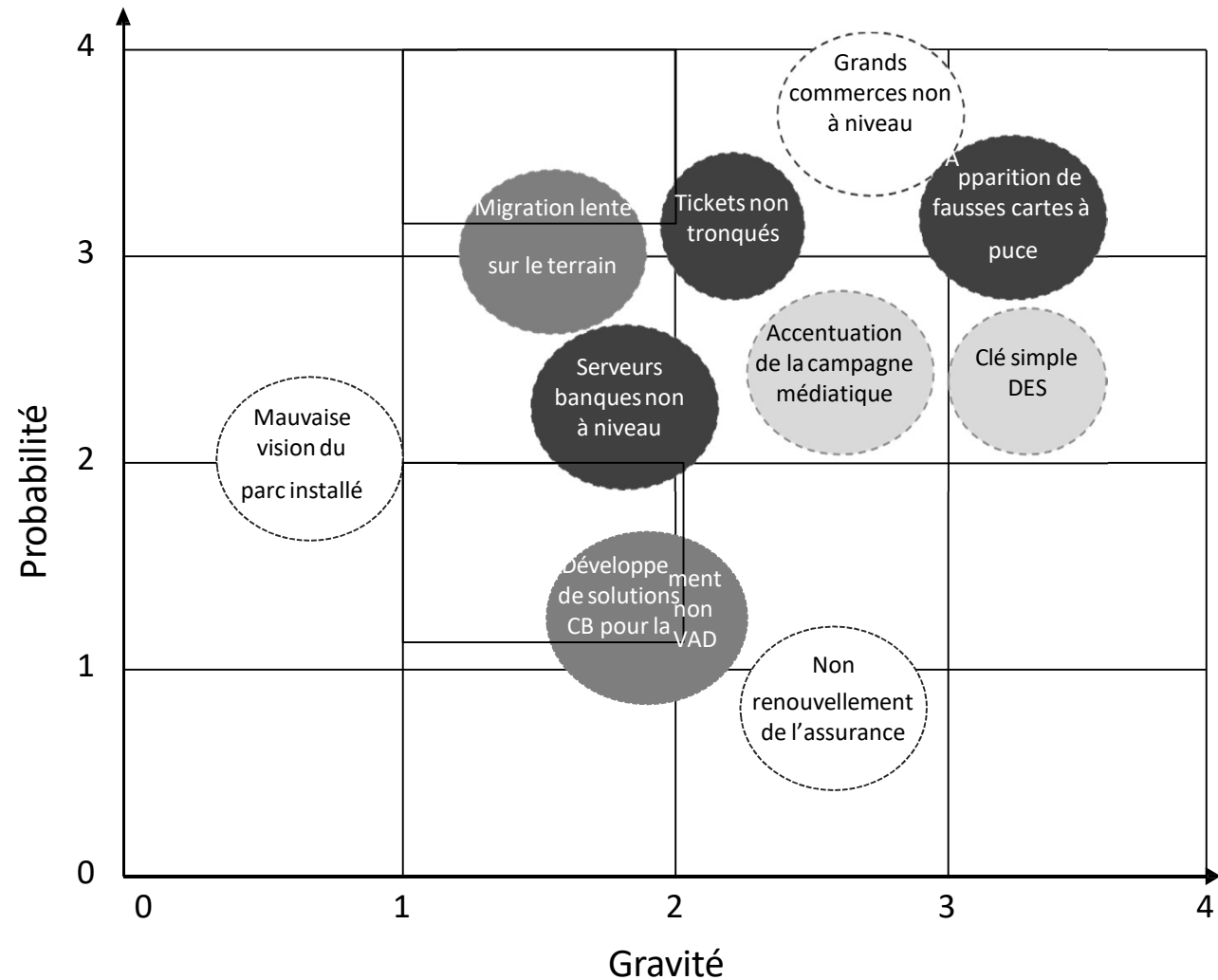
- Ou simplifier en attribuer un indice de 1 à 4 (alt. non-linéaire : 1, 3, (9
- Relevés des défauts, questionnaire, mesures, extrapolation à partir d'un échantillon...
- Formation collecte et visualisation de données

Estimer la gravité?

- Temps perdu, ventes non réalisées, produits gaspillés ..
Équivalent universel ? Un chiffrage financier ,€) DA(..\$
- Retour d'expérience des conséquence des problèmes passés
- Si indice : expliciter (accident de personne = indice (...9



Exemple de matrice des risques



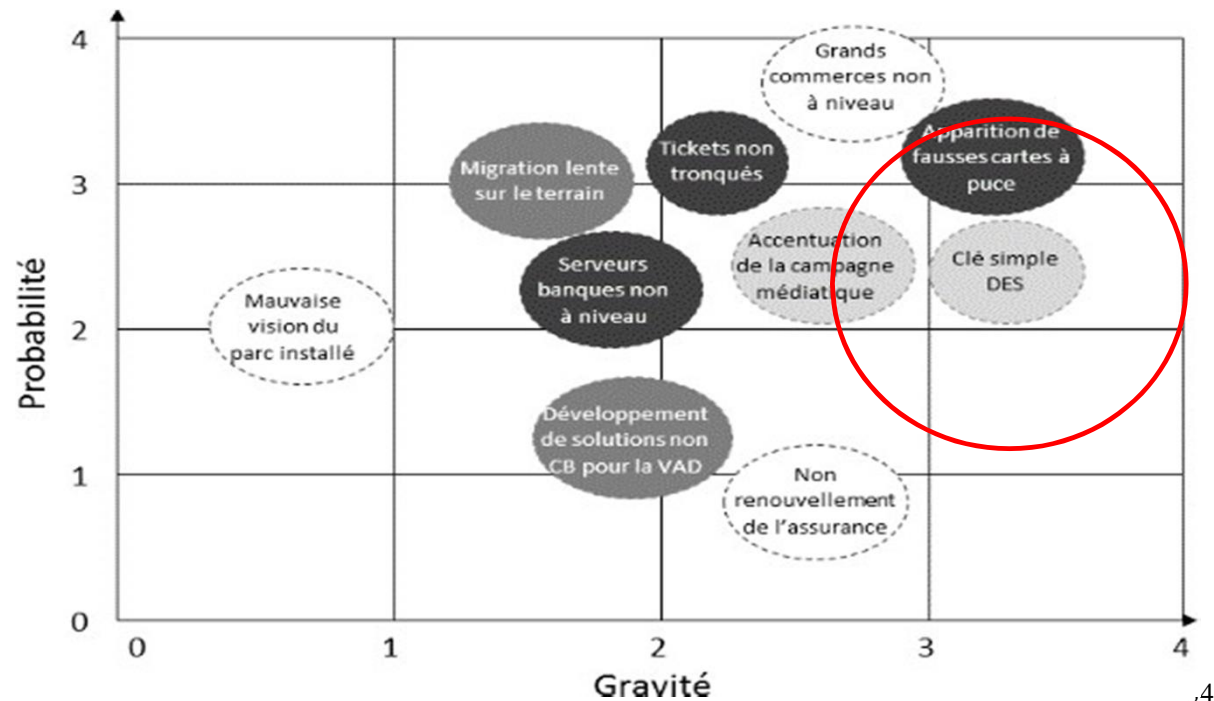
Comment prioriser?

Criticité = gravité * fréquence

Les risques **critiques** impactent les ressources:

1. Sensibles : fréquemment touchées
2. Névralgiques : conséquences graves

...donc en haut à droite de la matrice



Loi de Pareto

$$P(X > x) = \left(\frac{x}{x_{\min}} \right)^{-k}$$



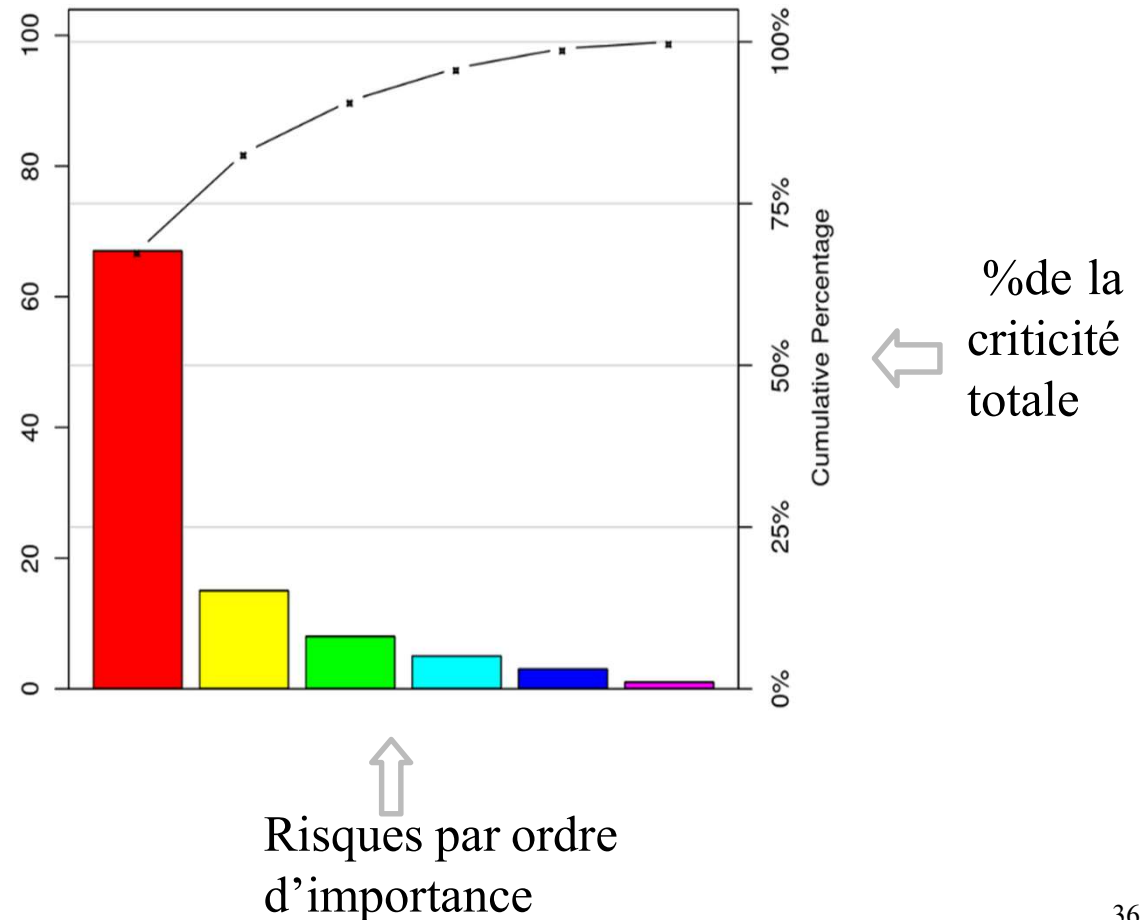
La criticité obéit au principe de Pareto

%20des risques sont responsables de **80%** de **la criticité**



Action ciblée : quels résultats?

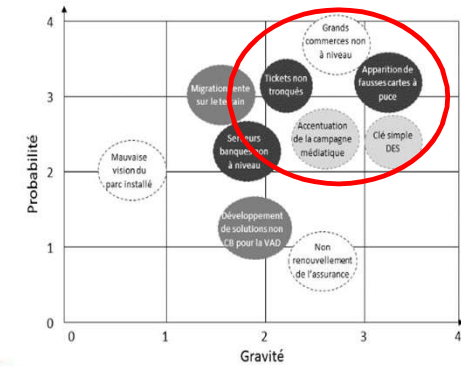
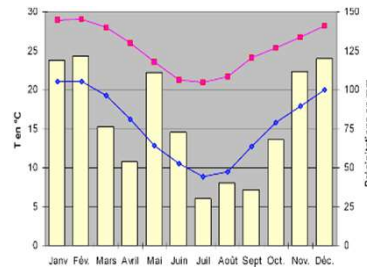
Le **diagramme de Pareto** permet d'estimer les résultats correspondant à chaque risque maîtrisé



Trop de risques détectés ! Que faire?

1. Risque de gravité : *on doit le prendre.*
2. Risque de fréquence : *problème à résoudre*
3. Risque intolérable : *changer de projet ou trouver une solution*
4. Risque négligeable : *acceptable*

$$\text{Criticité} = \text{Gravité} * \text{Fréquence}$$



Principe de Pareto



Réflexion et questions

- < *Avez-vous déjà été confronté plusieurs menaces simultanément?*
- < *Quels sont les risques que vous gérez au quotidien ? Priorisez-les*
- < *Votre espérance de vie : étudiez les concepts de Micromort et Microvie en termes de gravité et de fréquence?*

Sommaire

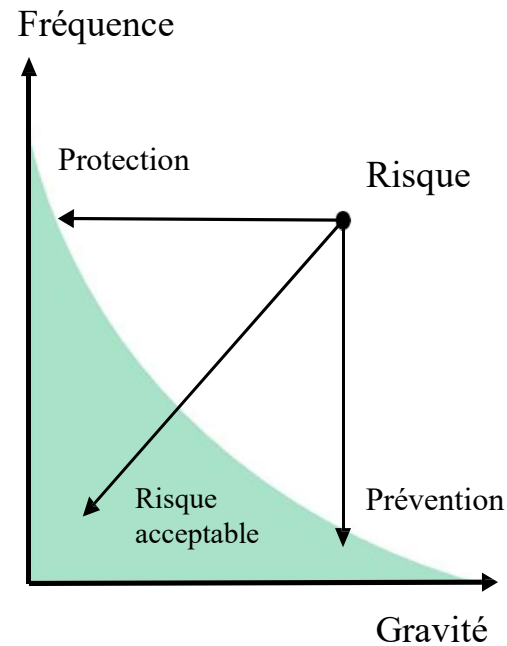
- .1 Identifier les risques
- .2 Prioriser
- .3 **Prévenir**
- .4 Le suivi des risques

Prévenir



Deux stratégies de prévention

A partir d'un risque identifié et évalué...



- > Réduire sa **gravité** : Protection
- > Réduire sa **fréquence** : Prévention

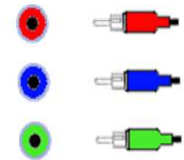
... mieux : les deux à la fois...

Établir le plan de prévention



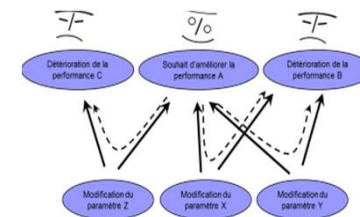
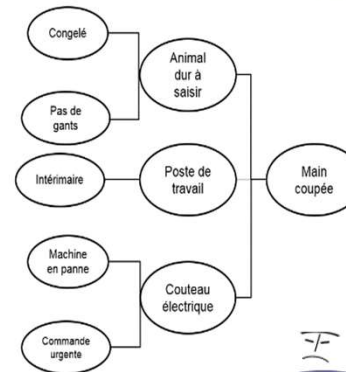
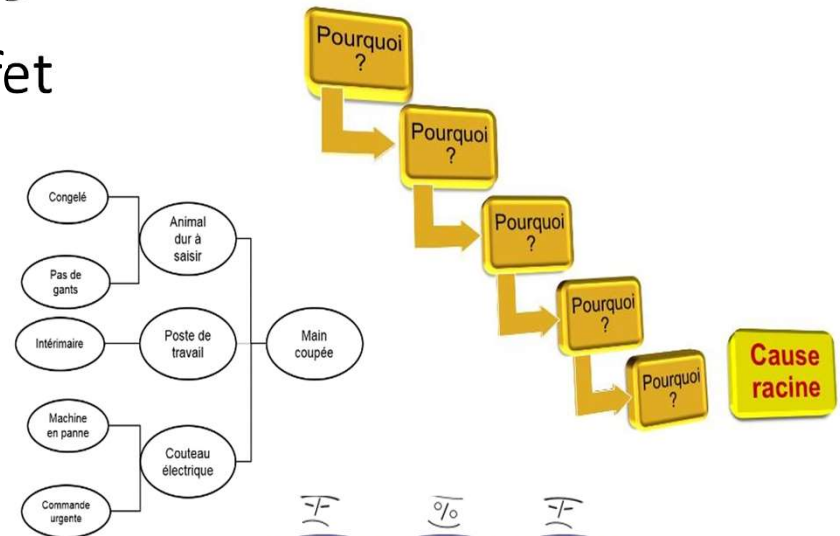
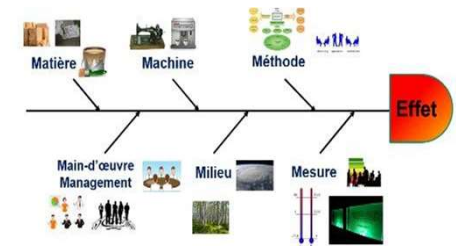
En équipe transversale, des mesures:

- Techniques (*sécurité, Poka Yoke*)
- Juridiques (*clauses contractuelles*)
- Organisationnelles (*polyvalence*)
- Financières (*provision de 5%*)
- De transfert de risque (*assurance, externalisation*)
- ... autres (*pas de limite à l'imagination, « tous les coups sont permis. («*

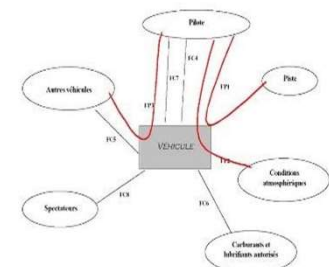


Analyser un risque : Méthodes

- Remonter aux causes
 - Diagramme cause-effet
 - 5 pourquoi
 - Arbres des causes
 - Cf. [formation](#)



- Solutions innovantes
 - [TRIZ](#) : résolution créative de problèmes
 - [Analyse fonctionnelle](#), [AMDEC](#)



Plan de prévention



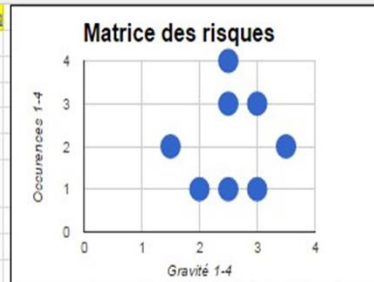
Description	Gravité 1-4	Fréquence 1-4	Criticité	Resp	Prévention
Les machines de fabrication sont indisponibles au moment voulu	2,5	4	10	Alain	Anticiper clairement les étapes de réalisation et planifier les séances en atelier
Le projet est inutilisable par le client (problème de formation)	3	3	9	Benoit	Veiller à chaque étape de réalisation à intégrer l'ergonomie
Mésententes dans l'équipe	2,5	3	7,5	Cédric	Conserver une structure organisationnelle claire, et respecter les schémas établis.
L'équipe du laboratoire partenaire dépasse le groupe projet dans ses avancements	2	1	2	Jean	Garder une spécificité pour bien distinguer notre valeur ajoutée de celle du laboratoire, maintenir des relations régulières avec les chercheurs
Le traitement des données ne donne pas le résultat escompté	3,5	2	7	Benoit	
Une « collision diplomatique » se produit dans nos relations entre l'école et la SOGEP	1,5	2	3	Anne	Présenter une attitude cohérente avec l'équipe d'encadrement, s'accorder avec les autres groupes projet qui entretiennent aussi des relations avec la SOGEP
Un des membres ou l'équipe se démotive ou se désintéresse du projet.	2,5	1	2,5	Benoit	Favoriser l'émulation collective par la mise en commun des avancées réalisées par chaque pôle : stand-up meeting le jeudi matin
Un des membres ou l'équipe est incompetent(e)	3	1	3	Cédric	Réactualiser les connaissances nécessaires, et planifier les formations en fonction.

Plan de prévention

Modèle de [plan de gestion des risques](#)



Cliquez ici pour réutiliser ce modèle : https://goo.gl/g...		Licence : cc-by-sa-nc				
Fiche de gestion des risques		Vidéos et documents du cours : http://goo.gl/z0APn				
Projet XXXX		Lien vers modèle dynamique "matrice des risques" https://goo.gl/MlqcNI				
Rappel de la démarche :		Version 0.0				
1/ Clarification des livrables du projet. Matrice d'objectifs : client, encadrants...		mise à jour le :				
2/ Identification des ressources-clés et inventaire des risques : brainstorming, avis d'experts...		responsable du document :				
3/ Pour chaque risque estimer fréquence et gravité => criticité						
4/ Etablir ce plan de prévention et de suivi						
N'ajouter ni lignes ni colonnes au-dessus, à la gauche du tableau, ou même dans le tableau (mais vous pouvez ajouter des colonne à droite) Ne rien saisir dans la colonnes Criticité ... en calcul automatique!						
Description	Gravité 1-4	Fréquence 1-4	Criticité	Resp	Prévention	Réparation
Les machines de fabrication sont indisponibles au moment voulu	2,5	4	10	Alain	Anticiper clairement les étapes de réalisation et planifier les séances en atelier	
Le projet est inutilisable par le client (problème de formation)	3	3	9	Benoit	Veiller à chaque étape de réalisation à intégrer l'ergonomie	Consolider la documentation utilisateur
Mésententes dans l'équipe	2,5	3	7,5	Cédric	Conserver une structure organisationnelle claire, et respecter les schémas établis.	Aborder tous les problèmes, et en reparler tant qu'ils ne sont pas solutionnés
L'équipe du laboratoire partenaire dépasse le groupe projet dans ses avancements	2	1	2	Jean	Garder une spécificité pour bien distinguer notre valeur ajoutée de celle du laboratoire, maintenir des relations régulières avec les chercheurs	Renégocier les objectifs/livrables dès que le problème est détecté
Le traitement des données ne donne pas le résultat escompté	3,5	2	7	Benoit		Refaire les mesures dans des conditions de plus grande précision, réévaluer les performances finales du dispositif
Une « collision diplomatique » se produit dans nos relations entre l'école et la SOGEP	1,5	2	3	Anne	Présenter une attitude cohérente avec l'équipe d'encadrement, s'accorder avec les autres groupes projet qui entretiennent aussi des relations avec la SOGEP	
Un des membres ou l'équipe se démotive ou se désintéresse du projet.	2,5	1	2,5	Benoit	Favoriser l'émulation collective par la mise en commun des avancées réalisées par chaque pôle : stand-up meeting le jeudi matin	
Un des membres ou l'équipe est incompetent(e)	3	1	3	Cédric	Réactualiser les connaissances nécessaires, et planifier les formations en fonction.	



Plans d'actions défailants (1/2)

- ❑ Risque mal identifié = impossible à traiter

Formulation floue

Deux risques à la fois

Expert compétent non consulté

- ❑ Risque critique...

..mais pas de plan d'action - Au secours!

Personne n'est responsable du suivi du risque

- ❑ Pas de mise à jour:

*Plan de maitrise des risques
nérimé*

Description	Gravité 1-4	Fréquence 1-4	Criticité	Resp	Prévention
Les machines de fabrication sont indisponibles au moment voulu	2,5	4	10	Alain	Anticiper clairement les étapes de réalisation et planifier les séances en atelier
Le projet est inutilisable par le client (problème de formation)	3	3	9	Benoit	Véifier à chaque étape de réalisation à intégrer l'ergonomie
Mésententes dans l'équipe	2,5	3	7,5	Cédric	Conserver une structure organisationnelle claire, et respecter les schémas établis.
L'équipe du laboratoire partenaire dépasse le groupe projet dans ses avancements					
Le traitement des données ne donne pas le résultat escompté					
Une « collision diplomatique » se produit dans nos relations entre l'école et la SOGEP					
Un des membres ou l'équipe se démotive ou se désintéresse du projet.					
Un des membres ou l'équipe est incompétent(e)					

Plans d'actions défaillants ((2/2

- ❑ « on va terminer cette tâche avant la date prévue »
Pourquoi avoir un planning si on ne le respecte pas ?
- ❑ »on va travailler dur », « on va être sérieux«
Concrètement, quel risque → quelle priorité → quelle action ?
- ❑ Pas de priorisation
Plan fouillis, pas trié par criticité
- ❑ Coût d'un sinistre / coût de la prévention
Il ne faut pas que la prévention coûte plus cher que le problème !

Variante : mieux calculer la criticité

Prendre en compte la détection du problème

Criticité = gravité * fréquence * **diff détection**



- < ...le problème le plus dangereux est celui qu'on ne détecte pas à temps...
- < Surveillance de chaque risque critique

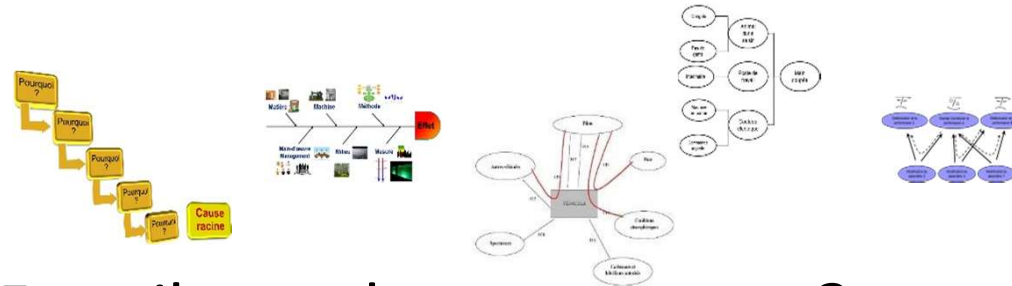
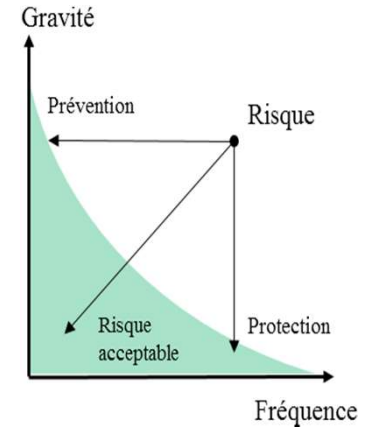
Description	Gravité 1-4	Fréquence 1-4	Criticité 1-4	Resp	Prévention	Réparation	Veille (optionnel)
Les machines de fabrication sont indisponibles au moment voulu	2,5	4	10	Allan	Anticiper clairement les étapes de réalisation et planifier les séances en atelier		Chaque semaine, vérifier le planning avec l'atelier une semaine à l'avance
Le projet est inutilisable par le client (problème de formation)	3	3	9	Benoit	Veiller à chaque étape de réalisation à intégrer l'ergonomie	Consolider la documentation	Confirmer la session de formation
Mésententes dans l'équipe	2,5	3	7,5	Cédric	Conservier une structure organisationnelle claire, et respecter les schémas établis	Aborder tous les problèmes, en reparler tant qu'ils ne sont pas résolus	
L'équipe du laboratoire partenaire dépasse le groupe projet dans ses avancements	2	1	2	Jean	Garder une spécificité pour bien distinguer notre valeur ajoutée de celle du laboratoire, maintenir des relations régulières avec les chercheurs	Renégocier les objectifs livrables dès que le problème est détecté	
Le traitement des données ne donne pas le résultat escompté	3,5	2	7	Benoit		Refaire les mesures dans de conditions de plus grandes précisions, réévaluer les performances et les du dispositif	
Une « collision diplomatique » se produit dans nos relations entre l'école et la SOGEP	1,5	2	3	Anne	Présenter une attitude cohérente avec l'équipe d'encadrement, s'accorder avec les autres groupes projet qui entretiennent aussi des relations avec la SOGEP		
Un des membres ou l'équipe se démotive ou se désintéresse du projet	2,5	1	2,5	Benoit	Favoriser l'émulation collective par la mise en commun des avancées réalisées par chaque pôle : stand-up meeting le jeudi matin		
Un des membres ou l'équipe est incompétente(s)	3	1	3	Cédric	Actualiser les connaissances nécessaires, et planifier les formations en fonction		

Veille

Synthèse

Plan de prévention des risques :

- Stratégies : gravité, fréquence
- Analyse des risques



On ne dit plus « Faut-il prendre des risques ? », mais...

Description	Gravité (G)	Fréquence (F)	Critère (C)	Risq	Prévention
Les horaires de travail sont indiqués au moment vous (Le projet est mal géré par le système de formation)	2,0	4	10	80	Analyser et améliorer les aspects de planification et planifier les horaires de travail
Présenter dans le cadre	2,0	3	7,5	60	Vérifier et évaluer les aspects de planification et planifier les horaires de travail
Le risque de fabrication par erreur de la preuve pour cause des paramètres	2	1	2	20	Contrôler que les paramètres sont correctement définis et respectés aux paramètres prévus
Le traitement des données ne donne pas le résultat attendu	2,0	2	7	50	Vérifier que les données sont correctement saisies et traitées
Une erreur de calcul ou de saisie des données entraîne l'absence de données	1,5	3	5	30	Vérifier que les données sont correctement saisies et traitées
Un des membres du équipe ne dispose de son ordinateur de projet	2,0	1	2,5	15	Assurer l'implication collective par le biais de réunions régulières et de mises à jour régulières du projet
Un des membres du équipe est indisponible	3	1	3	30	Planifier les communications et les réunions régulières et planifier les horaires de travail

- À quels risques faut-il parer ?
- ... et lesquels sont acceptables ?

Criticité = gravité * fréquence * détection

Réflexion et questions

< *Vous travaillez dans une organisation : quelles démarches de GdR ?*

Risk Assessment Form

Department:	R.A. Lead:	Approved by:	Reference Number:
Process:	R.A. Member 1:	Signature:	
Process Activity Location:	R.A. Member 2:	Name:	
Original Assessment Date:	R.A. Member 3:	Designation:	
Last review Date:	R.A. Member 4:	Date:	
Next review Date:	R.A. Member 5:		

Hazard Identification			Risk Evaluation					Risk Control						
#/id	Link Activity	Hazard	Possible Scenarios / Controls	Existing Risk Controls	S	L	RPS	Additional Risk Controls	S	L	RPS	Response Period	Due Date	Remarks
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

Severity	Unlikely (1)	Rare (2)	Rare (2)	Occasional (3)	Frequent (4)	Almost Certain (5)
Critical (1)	1	2	3	4	5	6
Major (2)	2	3	4	5	6	7
Minor (3)	3	4	5	6	7	8
Catastrophic (4)	4	5	6	7	8	9
Disastrous (5)	5	6	7	8	9	10

< *Vous avez identifié des risques dans le chapitre précédent ? Établissez un plan de prévention pour ceux qui sont les plus critiques et que vous gérez au quotidien*

Sommaire

.1 Identifier les risques

.2 Prioriser

.3 Prévenir

.4 Le suivi des risques

Le suivi des risques



Réactivité

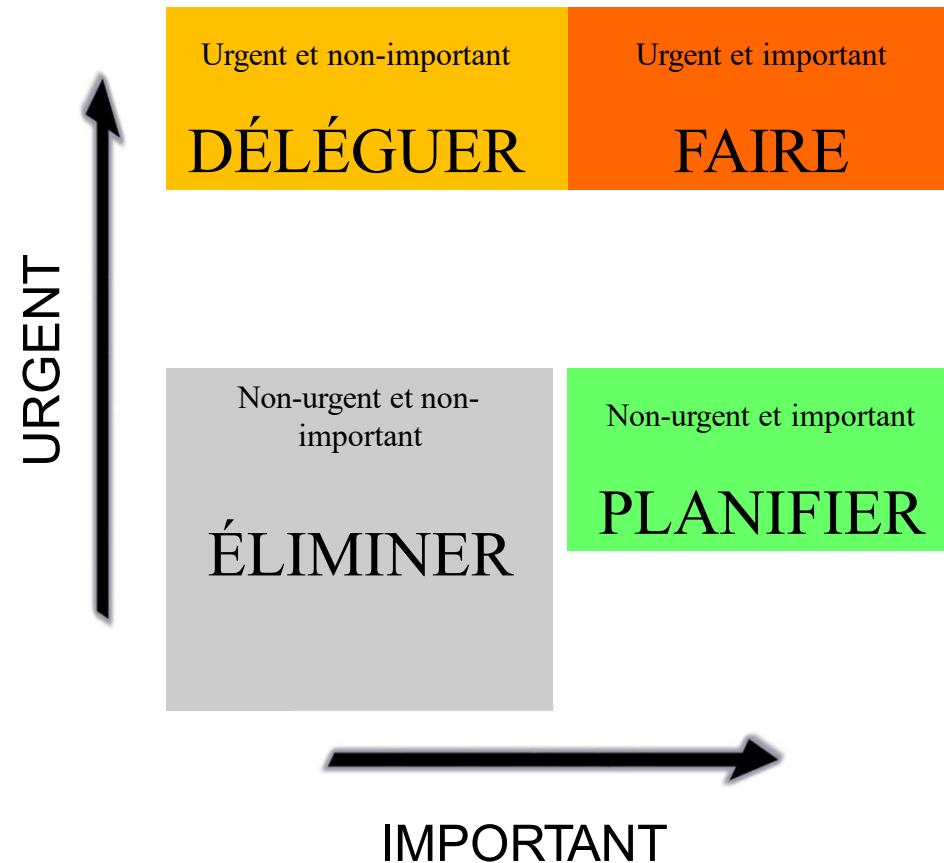
≠

Proactivité

Réagir au mieux

Matrice d'Eisenhower : tâches en fonction

1. de leur importance
2. de leur urgence



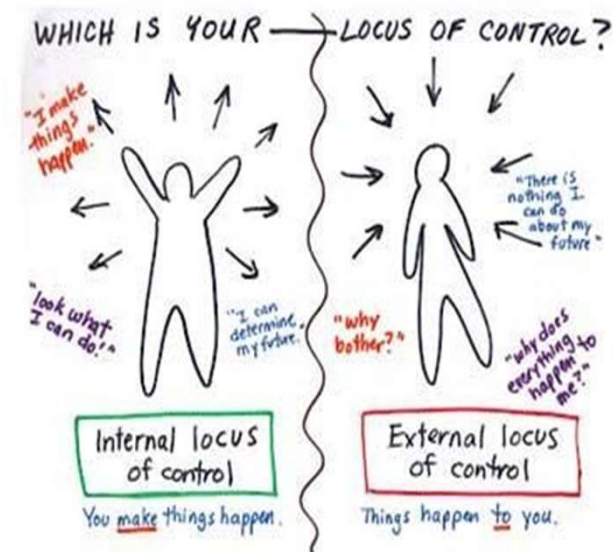
Psychologie et responsabilité

Locus de contrôle en psychologie : *soi, chance, pouvoir des autres, destin*

(...)Les sportifs "locus de contrôle externe" (...) mettent leur performance sur le compte de la famille, de la chance ou du destin. Les "locus de control interne", eux, se sentent entièrement responsables de leur succès ou défaite.

Marie DURU-BELLAT

En suivi des risques, mieux vaut être "locus de contrôle interne! "



Quand ça ne va pas...

- ~~Qui est responsable?~~
- Comment réagir vite et efficacement?

Votre projet prend du retard...

› Loi de Brooks:

- « Ajouter des participants à une tâche en retard la retarde encore plus«

1. Temps de formation, erreurs de novices
2. Taille de l'équipe = coûts de coordination

Lot de travail difficile?

1. Affecter des personnes expérimentées
2. Acteurs débutants ou peu fiables → tâches bien identifiables et dont l'échec ne sera pas bloquant.

Risques ... et opportunités

- Changer de manière de penser:
 - Au lieu de **limiter** les risques..
 - ...détecter et saisir les **opportunités!**
- Analyse SWOT



- Une nouvelle vision du métier du risk manager:
risk & opportunities

Suivre les risques

Mettre à jour le plan de suivi des risques

- À intervalles réguliers (RdC)
- À chaque événement majeur pour le projet.



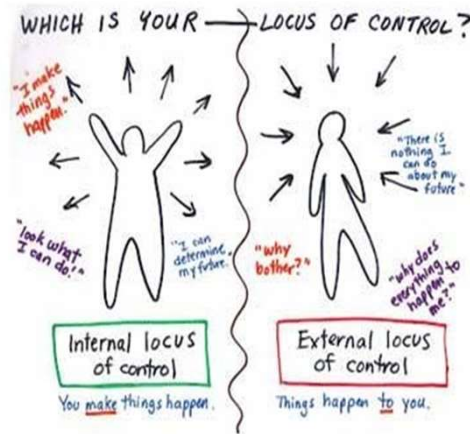
Réactivité

≠

Proactivité

Synthèse

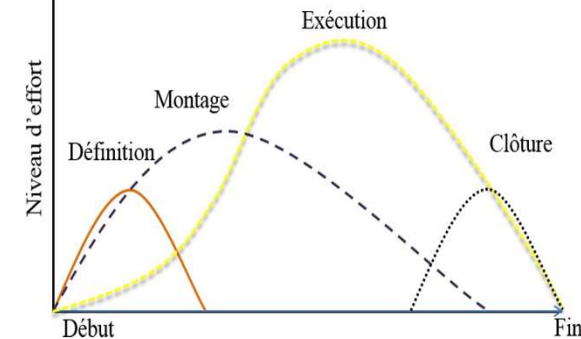
Urgent et non-important DÉLÉGUER	Urgent et important FAIRE
Non-urgent et non-important ÉLIMINER	Non-urgent et important PLANIFIER



	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats



Réflexion et questions



> *Selon la phase du **cycle de projet** : Définition, cadrage, montage, exécution, clôture :*

- *Quel niveau de détail pour la GdR?*
- *Quels sont les catégories de risques à surveiller en priorité?*

> *Vous sentez-vous responsable de votre dernier échec, de votre dernier succès ?*

Avant le déclenchement de la
crise... se préparer

Les étapes de la gestion du risque

- **1. Première étape En amont**
 - S comme... Surveiller.
 - S comme... Sécuriser !
 - Les 4 grandes phases de la crise
 - Organiser un media-training
 - Utiliser les QueSeGe
 - Appréhender le mode dégradé
 - Analyse des chaines de risques

1.1 S comme... Surveiller.

- **Anticiper les situations de crise suppose la mise en place d'un système de veille pertinent.**
- **Que doit-on surveiller ? Certes les medias grand public, mais également Internet, et les rumeurs internes dans les entreprises.**

Surveiller les médias

- Des organismes tels que les organes de presses avec des publiereportages,
- Un abonnement avec des alertes
- En ce qui concerne la presse audiovisuelle

Elaborer une stratégie de veille sur Internet

- Guettez sur Internet toutes les informations relatives à vos métiers, expertises, branches d'activité et surveillez également de près tout ce qui concerne vos concurrents.
- Les sites offensifs sont légion... et même si ils ne vous concernent pas directement dites vous que du point de vue des internautes l'amalgame sera vite fait.

Guetter les associations de consommateurs et de victimes

- Le pouvoir est aujourd'hui entre les mains des associations de victimes et de consommateurs.
- Elles disposent d'une liberté de ton et d'expression
- des choses dignes d'intérêt pour ses lecteurs et auditeurs.

Ecouter les salariés et leurs familles

- Un mal être, des doutes, des questionnements qui restent sans réponse et c'est la suspicion qui s'installe, les rumeurs qui courent.
- Mettre en place des modes d'expression des salariés et utiliser ensuite ces informations est essentiel. Courriers à la direction, réunions de situations
- Des mises au point avec la direction peuvent être des solutions adaptables dans vos structures.

Mettre en place un système d'alerte

- La grande difficulté réside dans la façon de faire remonter les informations.
- Une fiche d'alerte doit être créée et promue en interne afin d'être utilisée. La fiche doit être simple et compréhensible et surtout... il n'y a aucun droit à l'erreur ! Les fiches doivent être lues, même les plus indésirables, et ensuite commentées et traitées.

Mettre en place un système d'alerte

- La fiche d'alerte est-elle disponible pour tous ? pas nécessairement.
- Elle peut être à la disposition de correspondants communication dont c'est une partie de la mission que d'alerter la direction. Elle peut également figurer sur Intranet... c'est un choix et une décision propre à chaque entreprise en fonction de ses us et coutumes, de ses implantations...

Piloter un plan d'actions

- Toute remontée d'informations doit donner lieu à un plan d'action.
- Que peut faire votre direction : organiser, par exemple, une conférence trimestrielle de réponse aux questions...
- Mettre en place un intranet... pourquoi pas ? mais en cas de situations sensibles, les NTIC donnent une impression de distance et de refus d'affronter... donc attention à ne pas utiliser que ce canal. Pareil pour le journal interne... Rassurer, c'est être proche, ne l'oubliez pas.

1.2 S comme... Sécuriser !

- La première étape de la gestion de la crise se situe naturellement avant même qu'elle ne se déclare.
- *Or quoi de plus difficile que d'envisager le pire... lorsque tout va bien.*
- Exemple chaque propriétaire de voiture assure sa voiture : il se couvre en espérant ne jamais avoir à faire jouer son assureur !

Etudes de cas

- **L'histoire est la suivante : une femme participant à un raid en course à pieds, au cœur du Pays Dogon, centre du Mali, s'arrête une seconde pour photographier une école et des enfants en cours de gymnastique, puis reprend sa course.**

Elle entend alors du bruit derrière elle, s'arrête de nouveau, se retourne et se trouve face à un homme malien. Fou de colère, il lui dit « on ne nous photographie pas, nous ne sommes pas des arbres ! » et lui assène 3 gifles coup sur coup.

Un autre touriste s'interpose alors et dit à la coureuse de poursuivre sa route. Et ci dessous, les événements qui suivent, révélateurs d'une culture incroyable de la gestion des conflits.

- **Comment allez-vous résoudre ce problème imaginez un scénario?**

Démarche en 7 points pour sécuriser

- 1- Evaluer les risques
- 2- Elaborer l'échelle de Critoc®
- 3- Mettre en place les procédures
- 4- Tester les procédures
- 5- Bâtir une stratégie d'alliés
- 6- Former les acteurs
- 7- Informer les spectateurs

1. Evaluer les risques

L'évaluation des risques professionnels est aujourd'hui une nécessité. Les risques sont de plusieurs natures et peuvent être classés selon différents axes.

- Risques industriels : produits, logistiques, bâtiments, nouvelles technologies.
- Risques sociaux et humains : plan social, accident du travail, séquestration de dirigeants...
- Risques économiques et financiers : chute de cours de bourse, cessation d'activité.
- Risques institutionnels, réglementaires : modifications de lois, changement d'organisation des ministères de tutelles, privatisation...
- Risques image et communication : rumeur, pression, associations de victimes, de riverains...
- Risques naturels : catastrophes, inondations, séismes...
- Risques de malveillance ou terrorisme : tout acte provoquant état de choc des populations. Pour évaluer les risques de votre structure, des questionnaires d'évaluation détaillés sont établis, administrés puis analysés.

2. Elaborer l'échelle de Critoc

- permet de mettre en perspective la criticité de certains événements et leur probabilité d'occurrence.
- Elle permet la détermination de niveaux d'alerte et un plan d'actions immédiates définies dans des procédures.
- Réalisée sous forme de diagramme ou de tableau avec en abscisse : la probabilité d'occurrence de 1 à 5, 5 étant la plus forte ; et en ordonnée la criticité de 1 à 5, 5 étant le risque le plus important.

- **Lecture des coefficients de criticité**
 - 1. Risque faible ou nul** : pas d'impact sur la santé humaine, sur l'environnement.
 - 2. Risque mineur** : pas d'impact grave sur la santé humaine, situation normalement réversible à court terme. Médiatisation faible ou locale.
 - 3. Risque modéré** : léger impact sur la santé humaine et l'environnement. Situation réversible en quelques semaines. Médiatisation possible au niveau régional.
 - 4. Risque fort** : impact sur la santé humaine et sur l'environnement. Risque réel pour la stabilité de la structure. Médiatisation régionale ou nationale. Action judiciaire envisageable. Situation dommageable d'un point de vue économique.
 - 5. Risque majeur** : impact fort sur la santé humaine et l'environnement. Pérennité de la structure mise en danger. Médiatisation majeure.

- **Lecture des coefficients d'occurrence.**

La probabilité d'occurrence est la probabilité de survenue d'un événement dans une activité normale de la structure.

1. Événement rare : 1 fois par décennie.

2. Événement possible : 1 fois tous les 3 à 5 ans

3. Événement connu : 1 à 3 fois par an

4. Événement fréquent : plusieurs fois par an

5. Situation permanente : presque tous les mois.

- **Indice de risques** : La lecture est ensuite aisée : toute présence d'un indice de 3 à 5 pour un risque identifié suppose la préparation d'une conduite à tenir claire et définie dans une procédure. Exemple : pollution par des rejets d'eau usée : risque 4, probabilité d'occurrence 2 ; Indice de risque 4.2 d'où la mise en place d'une procédure.

- **Passer des indices de risques à l'alerte :**
Les risques sont identifiés pour chaque entreprise et elle doit alors mettre en place un plan de surveillance et d'alerte efficace. Un élément déclencheur peut se produire... on va alors passer du stade de surveillance, plan blanc, de la situation normale à celui de veille.

- **Exemple d'échelle d'alerte :**

Plan blanc : situation normale. Veille de la concurrence. Surveillance des medias. Mise en place et tests des procédures.

Plan vert : veille. La situation se détériore. Accentuer la surveillance des medias. Mettre en place une surveillance internet. Avertir les membres de la cellule de crise.

Plan orange : astreinte. Limiter les déplacements des membres de la cellule de crise. Ouvrir le journal de bord et le référencer. Préparer les questions-réponses et autres outils de communication.

Plan rouge : mobilisation. Réunion de la cellule de crise. Mise en route de la logistique crise.

3. Mettre en place des procédures

- La procédure définit les conduites à tenir par les acteurs concernés dans des situations précises, en réponse à des événements. Elle précise aussi les scénarios possibles en cas d'indisponibilité ou d'impossibilité de joindre un des acteurs.

4. Tester les procédures

- Une procédure bien que connue des acteurs se doit d'être testée régulièrement afin d'être mémorisée. Elle génère des réflexes surtout en cas de crise et ne doit pas inciter au doute. Les tests se feront avec les personnes concernées, dans les conditions aussi proches du réel que possible. On vérifiera en particulier :
 - L'adéquation au site
 - Le timing de réalisation
 - L'interprétation des acteurs
 - La faisabilité des préconisations

5. Bâtir une stratégie d'alliés

- Une stratégie d'alliés se bâtit sur le long terme et sans relations commerciales.
- Il s'agit d'identifier en amont d'événements indésirables des relais et porte-parole officiels, neutres, crédibles. Pompiers, police, DARAK, relais locaux, associations...
- Une stratégie d'alliés se bâtit dans la durée et sur la transparence. Il serait inconcevable de leurrer vos alliés qui se trouveraient alors dans une situation inconfortable.

6. Former les acteurs

Les membres de votre cellule de crise doivent être formés :

- Aux enjeux de la gestion de crise ;
- Aux grands principes de la communication en situation sensible ;
- A la prise de parole face à la presse s'ils doivent être porte-parole ultérieurement.
- Le media-training est l'outil clé de la prise de parole face aux médias en situation sensible. Le media-training est assuré par un ancien journaliste de préférence de la presse radio ou télévisuelle. Le media-training permettra de tester la cohérence des managers dans l'expression de leur message, de développer leur technique d'argumentation, de déjouer les pièges de la presse audiovisuelle, de gérer leur expression non verbale.

7. Informer les « spectateurs »

- De nombreuses personnes peuvent être les spectateurs de votre crise :
Salariés et leurs familles
Grand public, clients, consommateurs, riverains
Actionnaires et investisseurs
Prestataires et fournisseurs
Autorités, élus... pouvoirs publics. Il convient donc en cas de crise encore plus, de communiquer vers ces différents publics en tenant compte de leurs attentes, de l'expression de leurs inquiétudes éventuelles, de leurs modes de communication. En aucun cas ne négliger des signaux de stress qui pourraient devenir à terme générateurs de sur-crise.

Les 4 grandes phases de la crise

Les 4 phases et un exemple

- 1. La phase amont et les signaux annonciateurs**
 - 2. La phase aigue et Les éléments déclencheurs**
 - 3. La phase chronique et Les phénomènes amplificateurs**
 - 4. La queue de crise et les dates anniversaires**
- Exemple de la Velsatis (cas développé plus loin)**

1. La phase amont et les signaux annonciateurs

- Les signaux annonciateurs sont les détails que **nous négligeons** car pour nous, managers, ils sont notre lot quotidien.
- Ce sont les **réclamations clients, les appels des journalistes, les rappels de produits ou retrait**... ce sont les rumeurs aussi.

Bref, une somme d'événements qui pris individuellement ne sont pas significatifs d'un quelconque changement nécessaire de notre part. Sauf que cette indifférence peut être interprétée de diverse manière et rarement on s'entendra dire : "Ils ne sont pas inquiets... donc c'est que tout est normal ! ! !" Ce sera plutôt : "ils ne répondent pas... c'est bien qu'ils ont quelque chose à cacher..." Est-ce que je me trompe ?

2. La phase aiguë et Les éléments déclencheurs

- Du fait de la multiplicité de ces éléments, du fait d'une inquiétude légèrement différente,
- questions restées sans réponse pendant un temps « trop long » du point de vue du consommateur. Mais dans certains cas, les événements sont réels : 40 enfants hospitalisés en 24 heures c'est une réalité. Nous sommes plus alors dans le spectre de la rumeur. Nous entrons alors brutalement dans la phase aiguë de la crise. Les tensions sont énormes. Les questionnements multiples. La médiatisation majeure.
Les tensions sont énormes du fait de l'irrationnel qui entre en jeu face au rationnel des professionnels. Les clients questionnent, les syndicats questionnent, les salariés... et nos réponses tardant à venir (dans 99% des cas !!!)
- les médias sont utilisés pour faire pression. Et nous nous trouvons alors dans la phase critique de la crise où chaque mot est pesé et chaque silence analysé...

3. La phase chronique et Les phénomènes amplificateurs

- Les éléments déclencheurs sont derrière.
- Nous restons mobilisés, nous répondons aux sollicitations des medias, des salariés, des syndicats et de tous nos publics cibles comme les clients, actionnaires...
- La phase chronique de la crise peut durer de quelques jours à quelques semaines.. Sauf naturellement si des rebondissements surviennent : un nouveau décès par exemple parmi les personnes hospitalisés, ou la constitution d'une association de victimes qui se porte partie civile... Dans cette phase chronique il convient donc de rester très vigilant à tout événement qui pourrait devenir un phénomène amplificateur.
- entre temps dans le groupe, les managers sont démobilisés, ont levé la cellule de crise : l'interprétation est vite faite que pour eux l'affaire est classée alors qu'il y a encore plus d'une dizaine d'enfants à l'hôpital.

4. La queue de crise et les dates anniversaires ou événements

- Une fois entrés en crise, il faut se dire qu'on n'en sort jamais !!! Ou difficilement. Pourquoi ? D'une part, il y aura les dates anniversaires : 1 mois après le Tsunami, un an après le Tsunami... Bref, la queue de crise, n'est pas, n'est jamais le retour à la normale. Prenons l'exemple de l'explosion en Inde, de l'Usine de Union Carbide. Plus de 30 000 morts. C'était en 1985. Libération a fait un papier en septembre 2005 : Bhopal : 20 ans après, le crime impuni. Et entre temps, la société responsable de la plus grande catastrophe industrielle a disparu !

Cas de Velsatis Renault

- **Exemple de la Velsatis, Renault**
- La **Renault Vel Satis** est une automobile française qui succède à la Safrane.
- La **Vel Satis** est dévoilée lors du Mondial de l'automobile de Paris de 1998. Elle est assez haute ce qui permet d'installer des fauteuils *de salon*. **Vel Satis** est l'acronyme de *Vélocité et Satisfaction*.
- Mais, malgré son confort et sa sécurité (5 étoiles à EuroNCAP), des ennuis de mise au point empêchent son succès commercial.

Mise en évidence des 4 signaux

1. **Signal annonciateur :**

Est ce que le client insatisfait a fait connaître son motif de mécontentement à Renault ? Je l'ignore...

2. **Élément déclencheur :**

L'élément déclencheur est ce particulier qui affirme être la victime d'un régulateur de vitesse en panne pendant une heure à 190 km/heure sur autoroute. Il raconte l'événement à la presse... ça fait une "histoire" d'un point de vue journalistique.

L'entreprise est mobilisée mais ...

Organiser un media-training

- Training en anglais veut dire formation mais aussi entraînement. Alors le media-training est à la fois l'un et l'autre. C'est une formation à la prise de parole face à la presse... et sauf à être soi même journaliste, normalement parler dans un micro ou face à une caméra n'est pas votre seconde nature ! Alors, l'entraînement sera la clé...

- . Définition**
- . Qui assure le media-training ?**
- . Conditions de réussite d'un media-training**

Les trois grands exercices du media-training

Définition

Le media-training est une formation destinée aux managers de l'entreprise.

Ces formations dispensées par des anciens journalistes permettent aux managers :

- D'identifier les attentes des journalistes,
- De comprendre le fonctionnement de la presse,
- D'appréhender les enjeux de la communication audio visuelle,
- De comprendre l'impact des mots et des gestes sur le public,
- De se détacher des contraintes techniques de la prise de parole pour, au moment opportun, ne plus avoir qu'à se concentrer sur le message.

Qui assure le media-training ?

- Le media-training est assuré par un ancien journaliste de préférence de la presse radio ou télévisuelle. Cette personne aura aux yeux des managers les qualités que l'on attend d'un porte-parole :
- Ancien du terrain, il sera techniquement crédible.
- Extérieur à l'entreprise, il sera en situation de critiquer et de commenter des attitudes préjudiciables des porte-parole... ce que ne saurait pas faire le responsable communication en poste !

Pourquoi prendre un « ancien » journaliste ?

Pour des raisons d'éthique, le journaliste qui assure le media-training sera au contact des informations stratégiques de l'entreprise.

Conditions de réussite d'un media-training

- **Les bénéficiaires**
Un media-training est destiné à former des managers à la prise de parole : il est donc destiné aux porte-parole.
- **Le choix des sujets** est fondamental.
Informez les porte-parole des sujets qui seront traités, des méthodes qui seront employées : succession d'exercices filmés.
- **La logistique.**
Donner au préalable les informations pratiques relatives au media-training : lieu, horaires, conditions de formation (TV, magnétoscope)
- **Faire les tests vestimentaires.**
- **Travailler en résidentiel**
Les managers sont sans cesse dérangés... et indispensables ! C'est connu.
- **Evaluer le travail...**
Terminer le media-training par une évaluation de la session.
- **Rédiger les messages.**
Conclure le media-training par une mise en forme des messages médiatiques définis pendant les deux jours.

Les trois grands exercices du media-training

1. Le test de cohérence

Simple, drôle et... tellement cruel ! ! ! Vous prenez trois ou quatre porte-parole officiels. Vous en gardez un dans une salle, vous lui posez une question, et vous filmez sa réponse. Il reste dans la salle. Vous en invitez un deuxième. Vous lui posez la même question. Vous le filmez. Vous le gardez dans la salle. Vous faites pareil avec les deux derniers. Puis vous comparez, avec eux et avec de l'humour, les réponses apportées... normalement vous devriez être surpris des réponses et de leurs variantes.

2. L'argumentation

Vous posez des questions et vous contre argumentez afin de tenter de déstabiliser votre porte-parole. Vous jouez le rôle du journaliste qui défend la veuve et l'orphelin.

3. Le débat contradictoire

Sur un plateau TV des invités s'affrontent et le débat est animé par un journaliste. C'est l'exercice et la situation les plus difficiles.

Utiliser les QueSeGe

On appelle cela des Questionnaires
de Sécurisation Générale.

- **Comment identifier les vulnérabilités de l'entreprise afin de savoir anticiper les situations critiques ? La réponse est simple, tellement évidente...**
- **il suffit de se poser toutes les questions, les bonnes questions et surtout les questions les plus dérangeantes sur les produits, les processus, les usages... et dans tous les domaines ! On appelle cela des Questionnaires de Sécurisation Générale.**

Le QUESEGE

- . **Définition**
- . **Les thèmes concernés**
- . **Comment aller plus loin ?**

- **Définition**

Un questionnaire de sécurisation comporte des milliers de questions toutes plus précises les unes que les autres.

Il est administré, par des consultants externes, objectifs et exigeants, lors d'entretiens avec le comité de direction sur la base de DAS, Direction d'Activités Stratégiques.

Les thèmes concernés

1. **Les risques RC Produit** : conception, sous-traitance, matières premières, publicité, traçabilité, méthodes de retrait/rappel, gestion des réclamations, recyclage, vente, utilisateurs/consommateurs...
2. **La recherche et le développement** : méthodes de recherche, protection des données...
3. **La logistique** : approvisionnement, gestion des stocks, transport, manutention, gestion des flux de fabrication, conditionnement, gestion des flux d'information...
4. **Le bris des machines** : danger physique, interruption d'activité, solutions temporaires...
5. **Incendie et explosion** : construction, activités de stockage, procédures, protection et moyen d'intervention...

Les thèmes concernés

6. **L'informatique** : stockage des informations, accès aux informations, sécurisation des données...
7. **Le vol et la malveillance (interne ou externe), y compris les risques terroristes** : les accès, l'environnement du site, les systèmes de gardiennage...
8. **Les risques naturels** : gel, inondation, dégâts des eaux, tremblement de terre, glissement de terrain, effondrement du sol, foudre, neige, tempête/vent, chute d'avions...
9. **Les risques environnementaux** : documents officiels et administratifs, documents juridiques, documents techniques...

Appréhender le mode dégradé

En période de crise, et lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'intégralité de ses ressources, il devient courant de travailler en "mode dégradé".

Mais que faut-il entendre par mode dégradé ?

2 théories s'opposent (mode dégradé)

1. La première consiste à dire que le mode dégradé revient à **faire ce que l'on peut avec les moyens disponibles**, sans renoncer à une quelconque activité de l'entreprise.
2. La seconde consiste à **réduire l'activité de l'entreprise à ses seules fonctions vitales**. On abandonne les activités les moins sensibles pour concentrer la force de travail sur ce qui est réellement important.

MODE DEGRADE

- La première solution ne nécessite pas de lourdes études ou modifications au sein de l'entreprise. On pourrait la traduire par : chacun fait son travail "as usual", et on voit simplement les résultats en fonction de l'indisponibilité des ressources, humaines comme techniques.

MODE DEGRADE

- La seconde suppose d'avoir analysé en détail son activité afin de déterminer les processus les moins vitaux, ceux qui pourraient être abandonnés quelques heures, voire quelques jours, sans impact notable pour l'entreprise. Avec une difficulté insoupçonnée : expliquer à certains managers que, en cas de crise, leur activité n'est pas essentielle à la survie de l'entreprise et peut donc être arrêtée. Cela revient à les violer psychologiquement, leur raison d'être étant aussi de défendre l'utilité de leur activité au quotidien.

Donc, selon la nature de "mode dégradé" à laquelle on aspire, les moyens à mettre en oeuvre sont différents.

Analyse des chaines de risques

**ANALYSE DES PROCESSUS ET DES
CHAINES DE RISQUES**

- **Comment les mécanismes de préparation que nous mettons en place pour réduire notre exposition à la CRISE**
- **ou réduire les impacts d'une CRISE contribuent-ils à améliorer la performance de nos actions au quotidien ?**

- Réduire notre exposition aux risques et préparer les processus internes de gestion de crise et de plans de secours passe par une analyse détaillée de nos activités avec comme objectifs :

1. De lister, pour chaque service et de manière exhaustive, les différentes missions
2. D'identifier pour chaque mission les risques associés
3. De déterminer ensuite la nécessité de prévoir un dispositif permettant de pallier une crise en s'assurant une capacité de reprise sur les missions vitales et essentielles.

- Il convient ensuite d'analyser les zones d'adhérences : qui dépend de qui, pourquoi, avec quelle sensibilité ?

Cet exercice permet de déterminer d'un point de vue secours les chaînes de traitement qu'il convient de reconstituer lorsqu'une crise survient. Cela signifie une analyse des processus et pas seulement une analyse organisationnelle.

- Toutes ces analyses, par expérience, permettent de mettre en évidence de faiblesses dans les processus, des éléments de complexité, et parfois quelques manques et risques importants.
- **Résoudre ces risques, faiblesses, défaillances, conduit à une amélioration de nos performances et modes de fonctionnement au quotidien.**

- Cela peut aboutir, cas peut-être extrême, à une organisation du travail différente, établie sur un mode process et non pas sur le mode organisationnel classique.

- Un autre avantage, moins souvent cité, est de permettre à quelques personnes d'acquérir une nouvelle connaissance de l'entreprise parce qu'ils ont conduit ces analyses de bout en bout.

Et connaître une entreprise dans les moindres détails de son fonctionnement est quelque part un moyen de préparer quelques candidats à de hautes fonctions dans l'entreprise.

- **différentes et nombreuses méthodologies, souvent appelées Business Impact Analysis,** permettent de conduire ces analyses. Elles ne proposent pas toutes le même ordre de traitement de étapes, mais globalement elles reprennent toutes les mêmes éléments.

2^{ème} Partie
PENDANT LA CRISE

- 1. S comme... Sauver.**
- 2. La logistique de la salle de crise**
- 3. Bâtir un questions-réponses**
- 4. Les phrases clés au démarrage de la crise**
- 5. Rédiger la position d'entreprise**
- 6. Fonctionnement de la Cellule de Crise**
- 7. Gestion de crise et initiatives... quel risque ?**
- 8. Nos interlocuteurs en cas de crise**
- 9. Décider en situation de crise...**
- 10. Tenir le journal de bord**

S comme... Sauver.

- **La crise démarre... inutile de le nier.**
- **Les syndicats posent des questions, les journalistes sont en bas de l'entreprise,**
- **les salariés inquiets donnent de signes légitimes d'inquiétude...**
- **vous êtes entrés dans la phase aigue de la crise, celle où communiquer non seulement est nécessaire, mais en plus est un exercice de haute voltige. Que faire en pratique ?**

Communiquer avec récurrence

- D'abord venir sur les lieux de l'événement si c'est encore possible ?
- Principal reproche fait aux managers et patrons : se clôturer dans une sorte de tour d'ivoire...
- Accueillir les agressions verbales Ne pas les minimiser, ne pas les mépriser... les écouter dans un premier temps.
- répondre
- ... être là.

Choisir les bons outils

- Une agression dans la presse... ne répondez pas dans la presse ! Choisissez le bon canal de communication
- Il s'agit de vos clients : faites un courrier.
- De vos actionnaires : une assemblée générale extraordinaire.
- De vos salariés : une réunion. De leurs familles : une session questions-réponses ou portes ouvertes...
- En fonction des événements, de vos marchés, de vos organisations, et naturellement de vos usages telle ou telle option sera plus pertinente... à vous de juger de laquelle et de la mettre en place.
- Beaucoup de réactivité en terme de délai

Eviter les erreurs fatales Les erreurs
fatales... seraient elles au nombre de 10 ?
En tout cas voici quelques exemples.

1. Le rationalisme

Répondre aux inquiétudes aux questions par des chiffres, des raisonnements, des ratios... soyez humain ! Quittez vos repères rationnels pour appréhender les émotions de vos interlocuteurs, même si elles sont loin de vos sphères.

2. L'attentisme

Ne vous dites pas que vous devez attendre d'en savoir plus pour communiquer. Ce que vous pensez être de la réflexion pour ne dire que des choses sûres passe pour de la fuite pour ceux qui souffrent ou doutent.

3. Le silence

Que vous soyez en tort ou non... que vous le sachiez ou non, ne changera rien au fait que vous taire ne fera qu'accentuer votre responsabilité. Que vous dites vous face au commentaire du journaliste qui dit « contactée par nos soins... la direction n'a pas souhaité faire de commentaire ».

4. Le déni...

Le classique « il ne se passe rien ». Même si c'est vrai, même si les événements à terme vous donnent raison et qu'en réalité il y avait plus de peur que de mal... certes. Néanmoins ce dont il faut tenir compte, c'est la crainte exprimée par les uns et les autres. Et ça en soit c'est un événement à gérer. Ce n'est donc pas rien.

5 **Le corporatisme...**

Dire que « cette façon de faire est commune à la profession, au métier, à la branche et que vraiment vous ne comprenez pas pourquoi aujourd'hui on en parle alors que ça fait 20 ans que les choses se passent comme ça !!! » Ce n'est pas parce que ça fait 20 ans que les choses se passent comme ça que c'est bien, et d'une. Et d'autre part, on ne vous demande pas de juger si les autres doivent trouver ça important ou non, mais de répondre aux questions... Votre seul objectif est de rassurer votre journaliste, ou votre salarié...

6 **Le dégagement...**

« Ce n'est pas nous, c'est la responsabilité du prestataire ». Certes dans un deuxième temps vous demanderez un recours et ferez jouer les assurances pour engager la responsabilité de votre prestataire. Néanmoins, le salarié, le client, le consommateur s'intéresse au bout de la chaîne... pas aux intermédiaires. Et plus votre entreprise sera visible ou sens connue, moins le rôle des prestataires intéressera le client.

7 **L'arrogance...**

Vous estimer plus fort que les autres sous le prétexte que vous faites ce métier là depuis des années, que vous avez une position de leader... Justement parce que vous avez cette position, vous avez encore moins droit à l'erreur que les autres. On pardonne à des amateurs... pas à des professionnels.

8 Le mépris

Traiter par l'ignorance et le silence les craintes émises par vos interlocuteurs sera une grave erreur. Ils y verront la négligence de leurs émotions. Et même si elles sont irrationnelles, elles existent et sont les leurs... il convient de les respecter et de les traiter pour rassurer avec intégrité.

9 L'ironie

Qui de nous n'a pas fait de second degré lors de gravissimes événements ? Certes cela rassure, cela fait rire... sauf que dans la douleur, l'humour, la dérision et le second degré sont les choses au monde les moins partagées. Gardez alors ces moments là pour l'intimité de votre cellule de crise, pour faciliter la déclusion. Mais pas d'expressions de ce type vers l'extérieur...

10 Le mensonge

Bannissez le mensonge ! de toutes vos communications. De toute manière, il se retournera contre vous, l'affaire Gaymard en est une excellente illustration. Vous ne savez pas tout... certes. Engagez-vous à traquer la vérité et revenez dire ce que vous avez appris. Mais ne mentez pas... par respect pour ceux qui souffrent, doutent... sont dans la douleur

La logistique de la salle de crise

Lorsque la crise se déclenche, il n'est plus temps de penser à vos besoins logistiques dans la salle. Aussi les quelques éléments suivants vont-ils vous aider à faire le point.

- . La logistique lourde**
- . Les quelques fournitures nécessaires**
- . Les documents de travail**
- . Le confort non superflu**

La logistique lourde

- Naturellement la salle sera équipée de PC en réseau avec accès internet haut débit.
- Cet accès internet haut débit permettra, entre autres avantages, d'écouter les radios en temps réel
- Les dossiers de travail seront partagés afin de permettre le suivi par chacun des différentes versions des documents émis.
- Les téléphones seront chaînés pour éviter les sonneries occupées ! Un numéro vert en veille sera alors "réveillé" et redirigé vers la salle de crise.

Les quelques fournitures nécessaires

- Feutres, marqueurs, post it et autres ramettes de papier en stock... dites-vous que la crise se déclenche normalement le vendredi soir quand le responsable des fournitures est parti en week-end !
- Les cassettes audio et VHS vierges et CD vierges en nombre suffisant : pas la peine de chercher laquelle peut être effacée au dernier moment !

Les documents de travail

- Naturellement en cas de crise déjà survenue sur le sujet, vous rapporterez la bible passée, qui servira de référence. Vous aurez ainsi les noms des porte-parole externes à votre structure qui se sont déjà exprimés, les journalistes qui auront traité le sujet et comment !
- Le journal de bord : vous ouvrirez immédiatement le nouveau journal de bord de la crise. Nommez une personne en charge de l'alimentation de ce journal.
- Presse : pensez à apporter en salle de crise tous les journaux, quotidiens ou magazines susceptibles de traiter votre information. Y compris ceux que vous craignez le plus...

Le confort... non superflu !

- N'oubliez pas que la crise génère un stress et lui-même sans doute quelques signes et symptômes de tension.
- Le confort apporté par des cafés à disposition, des bonbonnes d'eau, un service de restauration rapide certes, mais de qualité, sera également apprécié.
- Identifiez une personne en charge de cette mission : apparemment ce n'est peut être pas valorisant ! Mais imaginez l'effet induit par quelqu'un d'attentionné apportant à un groupe sous pression quelques éléments de restauration...

Bâtir un questions-réponses

Le questions-réponses, Q&A, comme disent les anglo-saxons est l'outil de base de la gestion et de la communication de crise. Mais en réalité, c'est aussi un excellent outil de préparation des exposés, des conférences, des lancements de produits,...

Q&A ou Q&R

- Définition
- La méthode
- Le contenu

Définition

- Le QR est l'outil de base de la communication de crise. Il permet de répondre à toutes les questions mêmes les plus insignifiantes des publics cibles comme les journalistes, les salariés, les actionnaires...

Les porte-parole connaîtront les réponses presque par cœur du fait même de l'attention qu'ils auront mise à les préparer.

- Le QR est un allié *** de réduction de stress et surtout permet de garantir la cohérence des messages entre différents porte-parole, et surtout il démontre le professionnalisme
- les questions les plus dérangementantes prises en compte.

La méthode

- Travailler à plusieurs, 3 ou 4 personnes par exemple.
- Pas nécessairement des communicants : mais en tout cas des personnes intéressées par la communication, impliquées dans l'entreprise et capables de recul face à une situation donnée.

La méthode

- **Etape 1 : Questionner**
Les inviter à poser toutes les questions, mêmes les plus dérangeantes sur les différentes parties listées ci dessous.
- **Etape 2 : Formuler.**
Leur proposer de formuler des réponses simples qui tiennent en 10 mots.
- **Etape 3 : Proposer.**
Aller proposer ces premiers éléments de réponse au management de l'entreprise, en faisant fi de son ego ! En effet, aucune réponse ne sera acceptable, et dites vous que c'est normal ! Si votre comité de direction avait dû "proposer" les réponses... nous y serions encore ! Il lui est beaucoup plus simple, et il est donc plus efficace pour tout le monde, de travailler sur des propositions... quitte à les massacrer ! Soyons clair !
- **Etape 4 : Tester.**
Tester les réponses en media-training
- **Etape 5 : Valider.**
Valider les réponses acceptables
- **Etape 6 : Communiquer.**
Faire connaître les réponses aux porte-parole, aux communicants, éventuellement avec certains extraits, à l'ensemble des salariés.

Le contenu

- Il est traditionnellement composé de 8 parties.
- **Partie 1 : Les faits**
Que s'est-il passé ? Où ? Quand ? A quelle heure ? Avec qui ? Par qui ... tous les détails sur l'événement.
- **Partie 2 : Les conséquences**
Y a-t-il des victimes ? Combien de victimes ? Des hommes, des femmes, des enfants ? Quel âge ont les enfants ? Pour préparer ces questions, mettez-vous dans la peau des journalistes et écoutez attentivement la façon dont ils racontent un fait divers : « une bombe ce matin, 10 morts, dont une femme et un enfant de 10 ans... » L'âge de l'enfant intéresse alors que celui des adultes ne sera pas mentionné. C'est sordide, mais à nous de préparer ces réponses.

- **Partie 3 : Les mesures prises**

Si vous avez des victimes, les journalistes attendront directement des informations sur les mesures que vous avez prises pour les victimes, les familles des victimes... Les avez-vous évacué ? Où sont-elles évacuées ? Les familles sont-elles prévenues ? Les familles vont-elles venir sur le site ?

- **Partie 4 : Les causes**

Si vous n'avez pas de victimes à déplorer alors les journalistes vont très vite s'intéresser à votre responsabilité dans cet événement. Comment cet accident a-t-il pu se produire ? Comment est-ce possible ? Le chauffeur est-il formé ? Depuis combien de temps roulait-il ?

- **Partie 5 : Le passif.**

Ensuite, les questions vont concerner le passif soit de votre entreprise, soit des concurrents, soit du site. Il convient d'avoir en tête dans cette rubrique que les journalistes vont chercher à savoir si vous avez tiré des enseignements d'accidents similaires passés. Et naturellement si ce n'est pas le cas, ces questions deviendront vite de nature polémique. Et attention, le passif n'est pas seulement ce qui vous est arrivé, mais également ce qui est arrivé dans ce même endroit, à ce même type de véhicule, dans un même type d'entreprise...

- **Partie 6 : Les procédures**

Les questions relatives aux procédures ont pour objectif de démontrer que vous avez failli... en le sachant ou non ! Alors soyez vigilant. Vous ne pouvez pas en tant que manager ne pas être au courant des révisions de procédures, des démarches qualités mises en place dans votre entreprise. Posez-vous alors toutes les questions et apportez-y des réponses satisfaisantes et simples... du point de vue journalistique. Attention surtout à ne pas tomber dans les jargons techniques et langues de bois qui ne font que "noyer le poisson" et mettre en évidence vos faiblesses. Exemple : lors de l'accident de la passerelle Air France ayant coûté la vie à une hôtesse, les questions étaient : les signaux sonores de recul de la passerelle étaient débranchés : le saviez-vous ? Pourquoi ces signaux étaient débranchés ? Ne pouvez-vous pas imposer le fonctionnement de ces signaux ? ...

- **Partie 7 : La communication.**

Attendez-vous à être questionné sur vos projets de communication : vers les victimes, vers les familles, vers les riverains, vers les salariés, vers les actionnaires et vers les journalistes. Qui va parler ? Quand ? Où ? Un communiqué sera-t-il mis en place ? Un numéro vert est-il disponible ? Etc.

- **Partie 8 : L'entreprise**

Ses marchés et ses produits. Attention à ces questions apparemment simples mais qui peuvent très vite devenir polémiques car elles vont vous vous emmener sur un terrain où vous vous sentirez en confiance mais elles ont pour objectif de vous identifier comme la grosse structure qui fait du business face au "pauvre" petit salarié / riverain / enfant. Sachez dire combien de personnes travaillent sur vos sites...

Les phrases clés au démarrage de la crise

Comment faire alors pour s'exprimer vite, sans en dire trop, parfois en ne sachant pas grand chose... toute la complexité de la communication en cas de crise.

Ci-dessous quelques phrases clés pour temporiser.

I - Les thèmes sur lesquels s'exprimer.

II - Que faire en cas de relance des parties prenantes ?

III - Comment terminer l'entretien ?

IV - Et plus tard...

V - Dire qu'on est en cellule de crise ou pas ?

I - Les trois thèmes sur lesquels s'exprimer.

Au départ, n'aborder que thèmes : faits, conséquences, mesures et communication.

- **Les faits :**

Nous venons d'être informés,

Nous prenons acte,

Nous avons été avertis,

L'information suivante vient de nous être communiquée,

Nous venons d'apprendre...

- **Pour bien utiliser ces différentes phrases :**
Toujours se référer au temps : à l'heure où je vous parle, il y a 30 minutes.
Exemple : Il est 15h00 et nous venons d'être avertis qu'un accident s'est déroulé il y a une heure...

- **Les conséquences :**

Selon nos informations, d'après ce que nous savons,
Il semble qu'il y ait... des victimes. Préciser si vous savez si il y a des enfants, des jeunes, des femmes...
Si vous savez qu'il n'y a que des conséquences matérielles, dites le aussi avec empathie :
Heureusement il n'y a pas de victimes humaines à déplorer.

- **Indiquer les premières mesures prises :**

Nous avons délimité un périmètre de sécurité,
Nous avons fait évacuer le centre,
Les pompiers sont sur place, notre direction est prévenue
Notre direction avertie immédiatement se rend sur les lieux du sinistre.

Donner tous les détails des actions mises en place : avertir, prévenir, téléphoner, venir,... tous ces éléments sont des informations sans enjeux mais qui vont permettre : De prendre la parole dans les meilleurs délais, sans dire d'erreurs... Qui a prévenu qui... quand les informations ont-elles été transmises ?

- La **communication**

Annoncer qui va s'exprimer, quel porte-parole, où et quand ?

Annoncer la mise en place d'un éventuel numéro vert, d'une réunion...

Bref, démontrer par votre présence et vos paroles que vous prenez acte des événements et que loin de fuir vos responsabilités vous gérez la situation.

II - Que faire en cas de relance des parties prenantes sur d'autres sujets ?

- **En réponse aux questions telles que :**
Quelle est la cause de l'événement ? Allez-vous indemniser les victimes ? Combien de temps pensez-vous interrompre l'activité ? Pensez-vous être responsable ? Allez vous sanctionner le salarié ? S'agit il d'erreur humaine ? Quel est le chiffre d'affaires réalisé par ce site... revenez aux trois thèmes ci-après :

Faites preuve d'empathie :

Je comprends votre démarche,
Votre question est légitime,
Vos préoccupations sont normales,

- **Mais revenez à votre message : les faits , les conséquences et les mesures :**
- **Les faits :**
 - Mais rappelez-vous que l'accident vient de se passer et que nous venons d'en être avertis, il y a quelques minutes.
 - Je n'en sais pas plus que ce que je viens de vous dire...
 - Je vous ai dit tout ce que je sais à cette heure...

- **Les conséquences :**
Comme je vous le disais, il y a (ou non) des victimes
Nous avons identifié au moins tant de victimes
Nos salariés sont sous le choc
- **Les mesures :**
Pour le moment, nos priorités sont les victimes, avertir les familles, sécuriser le périmètre, gérer les salariés et les familles, prévenir un sur-accident...
Nos premières actions et nos pensées sont pour les victimes et les familles.
La police et la gendarmerie sont sur les lieux, une enquête sera diligentée et nous ferons la transparence sur tous les éléments, mais pour le moment nos priorités sont évidemment les familles des victimes.
Une enquête sera diligentée...
- **Engagez-vous alors à communiquer :**
Nous restons en contact avec vous,
Nous ferons un point presse dans une heure,
Nous ferons la lumière sur cette affaire, et nous prendrons toutes les mesures alors,
Mais pour le moment... et **revenir aux faits, aux conséquences, et aux mesures.**

III - Comment terminer l'entretien ?

- **Conclure :**

Mesdames, messieurs, je vous remercie...

Je comprends vos attentes, mais comprenez que ma mission immédiate est d'aller rejoindre mes équipes, de veiller à la sécurité des lieux et des personnes.

Nous sommes en cellule de crise, nous sommes mobilisés, vous le savez.

Permettez moi de mener à bien cette mission délicate.

- **S'engager sur la prochaine communication :**

Je note vos demandes et vous propose un point presse dans une heure,

Je vous recontacte dès que possible et quoi qu'il arrive avant la fin de la matinée.

Nous ferons un point sur la situation dès l'arrivée sur le site de notre direction.

- **Et quitter les lieux... !**

Mais revenir quand vous l'avez annoncé même si vous n'avez rien de neuf...

IV - Et plus tard...

- **Repositionner le rdv dans la démarche :**
Comme je vous l'avais annoncé il y a une heure,
Comme je vous l'ai promis ce matin,
Comme vous le disait ma direction de la communication...
- **Revenir sur les faits :**
Nous vous confirmons les faits suivants,
Nous vous proposons de revenir sur les événements de ce matin. Indiquer alors l'heure à laquelle a eu lieu l'événement, le lieu.
Je vous propose de faire un point sur la situation,
Si vous me le permettez, je vais vous donner les éléments dont je dispose depuis ce matin, et revenir sur les faits, pour commencer...

- **Indiquer les conséquences :**

D'après ce que nous savons, nous vous confirmons qu'il y a ... victimes humaines, dont tant d'enfants et de femmes. Donner leurs ages si vous les avez. Nous avons de le regret de vous confirmer le nombre de x victimes. Préciser l'état si vous l'avez... Il semble que le camion citerne ai vidé une partie de son chargement sur la voie et dans la rivière.

- **Revenir sur les mesures :**

Comme nous vous le disions déjà ce matin, les pompiers ont été avertis, le périmètre a été sécurisé,

Nous vous confirmons que les pompiers sont sur place depuis...

Il y a 50 pompiers...la police est avertie...

Notre direction est sur place. Notre direction avertie immédiatement s'est rendue sur les lieux.

Nous avons fait évacuer le centre.

Les salariés sont avertis personnellement...

Même les mesures les plus insignifiantes... sont importantes vues de l'extérieur : elles indiquent que vous agissez !

V - Dire qu'on est en cellule de crise ou pas ?

- Il y a encore quelques années, annoncer l'existence d'une cellule de crise était le signal d'une panique. Aujourd'hui c'est l'inverse : annoncer la cellule de crise, c'est annoncer la prise de conscience d'un événement grave et la mobilisation des forces pour lui trouver la meilleure solution. Il faut donc annoncer la mise en place de la cellule de crise.

Conclusion

- Naturellement ces phrases clés sont le démarrage de votre action et les répéter comme un disque rayé ou un mécanisme sera peu porteur de sens et de sécurité. Il est essentiel de les utiliser avec congruence, c'est-à-dire en assurant la cohérence entre verbal et non verbal, et surtout avoir un non verbal empathique.

Rédiger la position d'entreprise

La position d'entreprise, ou « position paper » en anglais est un document par lequel l'entreprise affirme une position en externe comme en interne, fait le point sur un événement.

La formulation est simple, factuelle. Elle tient en une page et n'admet pas de commentaires oraux. Elle se suffit à elle seule. Lue oralement, elle peut également être envoyée à des journalistes qui en feraient la demande.

A la différence du communiqué de presse elle n'est pas envoyée de manière proactive aux journalistes.

- **Avantages**

Simple, rapide, factuelle : elle ne demande pas de justificatif.

Permet de gagner du temps.

Permet d'affirmer un fait une volonté, une conviction, une confiance.

Se base sur des faits.

- **Inconvénients**

Elle anéantit tout dialogue à un moment ou le public, les salariés, les médias en demandent un.

Elle doit être rédigée très vite et peut donc comporter des failles. La réactivité n'étant pas toujours la première qualité des entreprises sous pression.

Exemple, comment faire ?

- « Aux salariés de la Société X",

Caen le...

Mesdames, Messieurs, les collaborateurs,

1 - Les faits

Ce matin vous avez pu lire dans la presse les allégations suivantes :...

ou : Depuis quelques mois, une rumeur circule, faisant état de...

2 - L'explication

Ces affirmations sont le résultat du traitement fait par un journaliste d'une partie qu'il avait de l'information. La réalité est quelque peu différente et nous tenons à en partager avec vous les principaux éléments.

Cette rumeur est certainement le reflet de questionnements, ou de malaises ressentis par un ou plusieurs salariés de notre entreprise...

.

3- La position

Malgré ces allégations et en dépit du préjudice qu'elles font porter à notre entreprise, à nos équipes, et à nos produits nous renouvelons aujourd'hui toute notre confiance et ré-affirmation plus que jamais notre engagement dans la défense de....

En réponse à cette rumeur, et en l'état de nos démarches à ce jour, nous sommes en mesure d'affirmer que...

Indiquer le message de l'entreprise : être factuel, simple, en quelques lignes maximum.

4 - L'avenir proche

En conséquence, notre position reste la même depuis d'années... *la donner.*

Nous réaffirmons notre confiance tant en nos équipes, qu'en nos marchés et produits...

Si des changements devaient intervenir, notre engagement dans une communication volontariste depuis des années est tel que nous saurions vous prévenir avertir dans les meilleurs délais

Étude de cas

Ci dessous, principaux extraits de la position de la commune de XYZ lors de l'incendie de son usine en avril 2013, un modèle du genre, digne d'être pris en exemple, tant dans les mots employés, le ton, la forme et en particulier dans la réactivité : l'usine a brulé le jeudi 11 avril, l'information était dans les plates formes sociales le vendredi matin.

- **(Les faits)** Notre usine a été détruite le jeudi 11 avril au soir par un incendie occasionné, semble-t-il par un climatiseur qui s'était brutalement enflammé. Vers minuit, le sinistre était circonscrit et si les locaux de l'usine sont dévastés, aucune victime n'est à déplorer, c'est l'essentiel.

(Toujours les faits) L'incendie s'est déclaré la nuit...

Le feu a fait exploser des bonbonnes de gaz...

- **(Conséquences)**Le pourtour et les aires de stockage et le parking n'ont en revanche pas souffert de l'incendie ni des tonnes d'eau... Le site est temporairement fermé.
- **(Mesures)**Les priorités de la municipalité sont les suivantes :
 - Garantir la sécurité...
 - Assurer au plus vite le fonctionnement du site ...
 - Entre temps, Aider la centaine de salariés...

- Je tiens à remercier (**empathie du Maire**) :
Les sapeurs pompiers...
Les forces de police, et DARAK...
Les habitants de l'environnement...
Les services techniques municipaux...

Je partage enfin la profonde tristesse des travailleurs...

- Dès que nous disposerons d'informations plus précises (**communication et transparence**) concernant le fonctionnement du marché, le rétablissement de l'utilisation du parking et bien entendu l'évaluation des dégâts, nous ne manquerons pas de vous en faire part.

Signature de xxxx, Maire de XYZ.

Fonctionnement de la Cellule de Crise

Voici quelques recommandations simples et tellement évidente qu'en réalité elles font défaut au moment du démarrage de la crise.

Réunir les faits- Préciser les faits.

Les vérifier.

Se maintenir rigoureusement informé au fil des événements.

Evaluer collectivement l'événement

Ecouter les différents points de vue.

Apprécier les faits,

conséquences événementielles et opérationnelles,

sensibilité de l'opinion,

médiatisation,

impact sur la réputation.

Evaluer collectivement l'importance immédiate et les potentialités de l'événement.

- **Anticiper les évolutions possibles**

Imaginer les évolutions possibles. Par exemple : « rouge » : forte aggravation, « orange » : poursuite de la crise sans aggravation, « vert » : évolution vers une atténuation.

Esquisser les actions envisageables selon les cas.

- **Fixer une stratégie**

L'option prise quant à la vision de la crise.

La ligne d'action fixée.

La stratégie de communication et le message choisis.

- **Rester toujours ouvert et réactif**

Etre prêt à faire évoluer la stratégie.

Etre réactif en fonction des événements nouveaux.

Ne pas se mettre dans une situation mentale d'obstination et de blocage.

- **Veiller à la remontée des informations**
Tout au long de la crise veiller à l'actualisation de l'information :
 - les faits, leurs conséquences,
 - les actions entreprises, leurs effets,
 - les retombées médiatiques,
 - les réactions de l'environnement et des acteurs.
- **Focaliser sur la recherche de solutions**
 - Chercher les options et les solutions rapides.
 - Ne pas s'arrêter à la première option. En chercher au moins trois.
 - Les « tester » et évaluer leur faisabilité.
 - Ne pas chercher les responsabilités immédiates.
 - Garder une vision vers l'avant et non sur le passé.

- **Eviter les conflits**

Formuler toute remarque et suggestion dans un but constructif et avec bienveillance.

Garder un esprit critique sur les idées ou les initiatives.

Se refuser à faire des commentaires sur les personnes et sur les personnalités.

Eviter tout débat d'opinion.

Revenir le plus possible aux faits.

- **Gérer les émotions**

Dans une situation critique, de nombreuses émotions se manifestent :

La peur rétrospective : « je n'étais pas là, mais j'aurais pu... »

La peur présente : « que peut-il se passer maintenant ? »

La peur au futur immédiat : « va-t-on s'en sortir et comment ? »

La culpabilité : « pourquoi pas moi... »

Le doute : « aurait-on pu éviter cela ? »

La colère : « mais pourquoi et comment cela a-t-il été possible ? »

- **Accepter ces peurs et les reconnaître comme légitimes.**
 - Accepter leur expression répétée, par la même personne ou plusieurs.
 - Répondre aux craintes exprimées en expliquant les mesures prises.
 - Répondre avec récurrence.
 - Assurer la cohérence des réponses.

Les peurs indiquent un besoin de protection et proposent des pistes de réflexion.

La peur est souvent l'expression d'un manque d'information.
Etre en empathie envers ceux qui sont sous le coup de la peur, de l'angoisse, de l'inquiétude.

- **Reconnaître les difficultés**
 - Ne pas entrer dans une phase de déni ou de rejet...
 - Accepter les faits et les difficultés et mettre des mots dessus.

- **Accepter des visions différentes des faits**
De la part des salariés, de leur famille et cercle social.
De la part des publics externes : riverains et citoyens témoins...
- **Faire des pauses**
En situation d'urgence, justement, faire une pause pour envisager les autres options avant de décider.
En cas de tension entre les personnes pour éviter les conflits interpersonnels.
- **Respirer avant de...**
Avant d'agir, avant de parler, respirer longuement permet de diminuer le niveau de tension interne physique.

- **Gérer son stress**

En cas de stress majeur, le reconnaître et l'accepter.

Exprimer son ressenti et évaluer si possible ses conséquences sur le bon fonctionnement au sein du groupe.

Eventuellement, quitter la cellule de crise temporairement - ou définitivement - en se reconnaissant dans l'impossibilité ponctuelle de faire face à la situation.

Identifier tous les signaux comportementaux ou signes de stress : bégaiement, tremblements, et d'autres moins visibles : manque de coordination, pertes de mémoire...

- **Gestion de crise et initiatives... quel risque ?**

- **La gestion de crise et la prise d'initiative sont elles compatibles ou non ?**

Nos interlocuteurs en cas de crise

A QUI PARLER EN URGENCE EN CAS DE CRISE... La communication est un point clé de la crise. Un simple interlocuteur "oublié et c'est la catastrophe. Aussi voici une liste (non exhaustive) de nos interlocuteurs en cas de crise.

- A vous de trouver par la suite les contacts personnels, leurs téléphones fixes, mobiles, viber etc,,,et personnels ainsi que ceux de leurs assistants ou adjoints en cas d'absence.

- En interne
 - Président
 - Directeur Général
 - DGA
 - Directeur juridique
 - Directeur commercial
 - Directeur communication
 - Attaché de presse

- Actionnaires
 - Président
 - DG
 - DGA

- Alliés
 - Avocat
 - Assureurs
 - Médecin du travail
 - Infirmiers
- Prestataires
 - Ambulances
 - Taxis
 - Coursiers
 - Restauration rapide
 - Hébergement
- Riverains
 - Ecoles, crèches
 - Hôpitaux
 - Collectivités riveraines
 - Entreprises de la zone

- Institutions

Mairie

Wilaya

DIE

DRAG

DAS

Pompiers

Police

Gendarmerie

Services de sécurité

BRI

SAMU

EPSP

CHU

Psychologue

Inspection du travail

Décider en situation de crise...
L'IMPACT PSYCHOLOGIQUE DE LA
CRISE ET LA PRISE DE DECISION

- Problème : comment former les acteurs de la gestion de crise pour qu'ils soient moins sensibles à l'impact psychologique d'une crise ? Est-ce possible ?
- Faut-il penser des mesures d'accompagnement par des agents extérieurs comme des coachs ?
- Faut-il envisager d'externaliser pour partie la gestion de crise en elle-même ? Faut-il (au delà de l'aspect économique et financier) répartir ses employés cadres et dirigeants sur différents immeubles ?

**Tenir le journal de bord
Tenir un journal de bord de crise
peut sembler une procédure
superflue dans l'urgence de
l'événement... certes !**

Caractéristiques

Contenu

Caractéristiques

Le journal de bord est :

- **Tenu en un exemplaire** : si vous en rédigez 2... ils ne seront pas identiques et chacun des rédacteurs s'appuiera sur les prises de notes de l'autre, au risque alors d'oublier de consigner des faits importants.
- **Par une personne et une seule...** : la mission est **confiée**. Si plusieurs personnes rédigent, le risque est le même que ci-dessus.
- **Au fil de la crise** : ne perdez pas de temps. Démarrez le journal de bord immédiatement : ne travaillez pas sur les souvenirs que vous avez des événements passés, même depuis quelques heures, c'est le meilleur moyen d'oublier de consigner des éléments apparemment annexes mais qui peuvent prendre de l'importance au fil du temps.

- **Analysé** : le livre de bord sert ensuite à analyser les événements, les phénomènes amplificateurs de la crise, les positions d'alliés éventuelles ou au contraire les interlocuteurs (presse mais pas seulement) qui ont envenimé la situation, que ce soit par maladresse ou de manière intentionnelle.
- **Archivé** : le livre de bord est stocké dans un endroit connu des membres de la cellule de crise et accessible à tout moment en cas de crise similaire ultérieure ou de rebondissements endogènes, supposant la remobilisation de la cellule.

Contenu

Voici un exemple de sommaire analytique de journal de bord.

1. Bible, Procédures et documents

Sont recensés dans cette première partie :

- Les procédures internes, et autres fiches réflexes

- La composition cellule de crise et prérogatives de chacun

- La liste des porte-parole et champs d'expertises : techniques ou par destinataires,

- Les listes des téléphones utiles : élus, institutionnels, alliés, riverains...

- Le fichier Presse

- Les plans d'accès aux bâtiments

- La main courante de la crise : recensement chronologique de tous les événements même les plus insignifiants...

2. Communication externe

Sont listés ici tous les éléments destinés à l'externe :

Les questions - réponses,

Les communiqués de presse : non validés versions successives, puis validés et non diffusés, puis validés et diffusés...

Les positions d'entreprises,

Tous textes et articles emis sur Internet, Blog...

Tout document ayant pour vocation de sortir de l'entreprise : courriers, fax... quels que soient les destinataires.

3. Communication interne

Tous les documents destinés aux salariés : quels que soient les sites de l'entreprise,

Les questions - réponses avec les versions successives,

Les documents publiés sur intranet, les supports aux points de situation oraux,

Les affichettes éventuelles posées aux machines à café et autres points d'accueil, entrées, cafétéria...

4. Documents de travail

Tous les documents de fond permettant de rédiger ceux listés ci dessus.

Les éléments constitutifs des argumentaires par exemple,

Les données scientifiques et techniques,

Les passifs des autres crises...

5. Les retombées

Sont recensés dans cette partie tous les éléments émis par d'autres institutions : les alliés, les concurrents, les officiels, la presse, les syndicats.

- **Un tel journal de bord peut sembler lourd mais devient une mine d'or lors de la survenue de crise similaires et successives. Il permet un gain de temps conséquent à terme, et surtout une amélioration des procédures.**

S comme... Sortir.

Sortir de la crise et redémarrer en mode dégradé comme disent les informaticiens... et pour cela ils agissent afin de redémarrer en mode sans échec...

- Vous n'êtes plus au JT... vous ne faites plus la une des journaux régionaux.
- Le réflexe commun et légitime consiste alors à retourner vite fait à votre quotidien en rangeant la salle de crise, et en rattrapant le retard accumulé pendant ces quelques jours ou semaines...

- cela ne suffit pas ! Les salariés sont parfois en état de choc, les clients désertent, les actionnaires questionnent...
- Voici, quelques conseils opérationnels pour tirer parti de cet événement qui nous a bousculés.

- **Analyser les faits**
- **Restaurer la confiance**
- **Valoriser la cellule de crise**
- **Faciliter la déclusion**
- **Relancer le travail**
- **Analyser les faits**

- **Analyser les faits**

Revenir sur la bible de la crise et identifier avec recul et le plus d'objectivité possible :

Les éléments annonciateurs de la crise... qui ont été négligés

Le ou les éléments déclencheurs

Les facteurs amplificateurs

Les signes de retour au calme

Dans un second temps, analyser les procédures qui ont fait défaut, celles qui ont été adaptée

- **Restaurer la confiance des publics cibles**
- Il vous faut mettre en place un PARC©, Plan d'Action de Reconquête des Cibles. Sous cet acronyme se cache en fait un plan d'actions de communication visant à rassurer les uns et les autres sur : les actions conduites pendant les événements, la situation après les événements et l'avenir...

- Communiquez selon vos sites, selon l'ampleur des événements, selon vos usages... mais ne négligez aucun moyen. Il ne s'agit pas de faire des grands discours et des grands cocktails... parmi les idées suivantes certaines vous seront certainement utiles :
 - réunions avec les managers,
 - réunions avec les salariés,
 - courriers aux actionnaires,
 - lettres aux élus,
 - conférences dans les écoles et collèges,
 - affichettes dans les magasins,
 - lettre dans le journal local,
 - publicité dans le journal régional,
 - journée porte ouverte,
 - conférence de presse restreinte, point presse récurrent...

- **Valoriser la cellule de crise**
- Si certaines personnes ont été sous stress... ce sont les membres de la cellule de crise. Pensez à remercier du travail accompli... il y a eu des mots ? c'est normal dans la tension, dédramatisez les échanges de ces moments là en essayant de les mettre sur le compte de la tension afin de reconstruire.

- Mettez en valeur les initiatives prises... faites le non seulement au sein de la cellule de crise elle-même, mais faites le aussi au sein de l'entreprise. Dites vous que les autres salariés ne savent pas ce qui a été fait comme travail considérable entre les quatre murs de votre salle de réunion... si ces données ne sont pas confidentielles... dites les, racontez cette histoire peu commune !

- **Faciliter la déclusion**
- En cellule de crise, comme lors de tous les événements forts, il se passe un phénomène psychologique appelé Inclusion. Les participants se sentent soudés dans l'adversité ou l'ambiance. Il faut faciliter le phénomène inverse qui s'appelle lui Déclusion.
-

- La déclusion est le fait de quitter ce cocon temporaire pour retourner dans un quotidien peut être moins attrayant, apparemment ! Concrètement comment faire ? tout simplement matérialiser la sortie de crise : inviter vos participants à prendre un verre dehors... et vous verrez, ils prendront alors ce verre et auront envie de rentrer chez eux... ils parleront de la crise avec humour et regrets... oui mais ils en parleront au passé !

- **Relancer le travail**
- Il faut revenir au travail... c'est à dire chiffrer le temps perdu ou les retards pris du fait de la crise,
- fixer de nouveaux objectifs pour relancer la motivation des salariés.
- Facile à dire ! Certes mais pas évident, surtout si des actionnaires ambitieux, ayant vécu la crise de loin, n'en mesurent pas l'impact immédiat et maintiennent les objectifs opérationnels initiaux...

- **Sortir de la crise**
- **principes
généraux**

- **S'engager pour l'après**
 - Savoir tirer les leçons publiques de l'événement.
 - Concevoir et annoncer les changements nécessaires.
 - Indiquer ce que l'on va faire concrètement pour que « ça ne se reproduise pas ».
 - Faire un rendez-vous d'étape s'il y a matière.
- **Quels enseignements tirer de la crise ?**
 - Les faits et leurs conséquences.
 - Les failles et les insuffisances révélées.
 - Les études et analyses à engager.
 - Les actions à prévoir.

- **Comment a fonctionné le Dispositif de Gestion des crises ?**

- La réactivité.

- Le fonctionnement de la Cellule de Crise et des autres acteurs de l'entreprise.

- Les choix opérés.

- Les outils de gestion de la crise.

- Le traitement du problème lui-même.

- La communication externe.

- La communication interne.

- **Quelles améliorations doit-on apporter au Dispositif de Gestion des crises ?**

- Dispositif.

- Réactivité.

- Fonctionnement.

- Outils.

- Traitement du problème.

- Communication externe.

- Communication interne.

- **Valoriser les points forts**
 - La mobilisation des intervenants.
 - Le travail de la cellule de crise.
 - Faciliter le retour à la « vie normale ».
 - Identifier ensemble les « bons réflexes » ou les initiatives prises à retenir pour une prochaine fois.
 - Une crise n'est pas qu'une expérience négative.
- **Préparer les rebondissements**
 - Endogènes ou exogènes
 - Les dates anniversaires

- Un post-mortem conduit donc souvent à une amélioration de processus, voire à une amélioration de l'organisation du travail.

Soit un enrichissement de l'entreprise avec une meilleure garantie que ce type de crise voie ses chances de se réaliser à nouveau fortement réduite (je ne crois pas au risque Zéro !).

En synthèse, on peut dire qu'une crise qui ne permet pas à une entreprise de progresser, est, au final, une crise mal gérée.