

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ET GESTION DE CRISE : DE LA TECHNIQUE À L'HUMAIN

Stéphanie Ruelle

Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises | « Sécurité et stratégie »

2012/3 10 | pages 32 à 40

ISSN 2101-4736

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2012-3-page-32.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises.

© Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Continuité d'activité et gestion de crise : de la technique à l'humain

Stéphanie Ruelle

Bien qu'ils fassent désormais partie de la culture des entreprises, les concepts de continuité d'activité et de gestion de crise sont encore mal compris et peu relayés opérationnellement. Souvent perçus comme des charges administratives, ces outils de maîtrise des risques peinent à convaincre de leur nécessité. Stéphanie Ruelle, Présidente de L-ebores SAS, explique en partie ce manque de considération par la confusion entre les moyens et les objectifs. Selon elle, il convient dès lors de revenir aux fondamentaux : d'une part, les plans de continuité d'activité et de gestion de crise doivent partir d'une analyse concrète des risques des entreprises ; d'autre part, l'entreprise doit se protéger contre les conséquences des risques et non contre le risque que porte son activité. Enfin, si la continuité d'activité relève essentiellement de problématiques techniques et si la gestion de crise repose sur le facteur humain, ces deux composantes doivent être anticipées, préparées et pilotées de concert.

Cette dernière décennie a vu apparaître différents concepts et terminologies dans le monde de la gestion des risques mélangeant les objectifs et les périmètres : analyse des risques, réduction d'impacts, plan d'urgence, continuité d'activité, plan de reprise, gestion de crise, etc. Certains de ces aspects ont été mis en avant par différentes réglementations. Toutefois, loin de structurer les démarches des entreprises, elles ont parfois contribué à l'accroissement de la confusion et de la complexité de ces enjeux. En effet, la plupart des dirigeants d'entreprises voit arriver avec circonspection toutes ces nouvelles obligations, ressenties comme des contraintes, sans toujours en comprendre l'intérêt.

Partant de ce postulat, comment convaincre les décideurs que le déploiement d'une politique globale de gestion opérationnelle des risques puisse se faire au quotidien, générer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes et assurer la pérennité de celle-ci en cas de crise ?

Cet article s'attachera à montrer que l'efficacité d'un dispositif de prévention et de gestion globale des risques repose sur une structuration intelligente des *process* à mettre en place dans l'entreprise afin de la préparer au mieux, face à des événements plus ou moins graves en fonction de probabilités plus ou moins élevées. Ainsi deux axes complémentaires seront suivis : l'axe technique de la continuité d'activité et l'axe humain de la gestion de crise.

Points de réflexion sur la continuité d'activité et les méthodes

L'état des réglementations de la gestion des risques

La difficulté à appréhender les causes de la survenance d'évènements rares et/ou extrêmes n'est pas un phénomène récent. Ainsi, Buffon¹ notait en 1749 pour expliquer l'origine de la terre que *« les premières causes nous seront à jamais cachées ; les résultats généraux de ces causes nous seront aussi difficiles à connaître que les causes mêmes : tout ce qui nous est possible, c'est d'apercevoir quelques effets particuliers, de les comparer, de les combiner, et enfin d'y reconnaître plutôt un ordre relatif à notre propre nature, que convenable à l'existence des choses que nous considérons »*.

Toutefois, le monde d'aujourd'hui pousse les entreprises à anticiper et à imaginer toutes les causes pour faire face à des chocs extrêmes nés d'une concurrence abrupte, de tensions régionales et nationales, d'évènements géophysiques et climatiques, de la raréfaction des matières premières, des changements technologiques, des crises financières, etc. Fukushima² en a été un exemple fort, mais, pour certaines entreprises, ce sont les effets de Fukushima cumulés aux inondations en Thaïlande qui ont été dévastateurs. Il faut désormais bousculer cet ordre relatif lié à la nature même de l'homme afin de comprendre et de se préparer à faire face à des facteurs déclencheurs non connus et aux effets violents.

Malgré une prise de conscience des décideurs, les solutions aux crises paraissent vagues, complexes, coûteuses et consommatrices de temps,

car elles sont souvent vues par bribes et non dans un ensemble cohérent de gestion des risques qui comprendrait l'analyse des risques, la continuité d'activité et la gestion de crise. En effet, si le coût d'une gestion disparate, segmentée de ces sujets peut paraître effectivement excessif, il devient plus raisonnable et absorbable dans le cadre d'une démarche intégrée plus globale. Cette dernière permet également d'éviter des redondances, des groupes de travail compliqués et consommateurs de temps et d'argent.

Si l'on considère la crise grecque, elle a été révélatrice de la préparation partielle du système bancaire à gérer une crise autre qu'affectant le système d'information. Lors de cette crise, les communications de la part des professionnels du système bancaire, y compris publics, n'ont pas toujours été efficaces et comprises par leurs clients et leurs actionnaires.

C'est pourtant l'activité bancaire qui est à l'origine de la continuité d'activité telle que nous la connaissons. Historiquement, sa mise en place dans ce secteur est liée à l'obligation de mettre en place des Plans de Continuité d'Activité (PCA) fixée par le règlement CRBF 97-02 spécifiant qu'un PCA est *« l'ensemble des mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités »*³. Le constat est que ces plans existent, mais qu'ils n'ont été construits que sur une partie des risques (souvent informatiques) et non sur l'ensemble des risques. La pertinence d'un PCA élaboré vis-à-vis d'un unique risque ou lié à une seule activité mériterait remise en question et débat.

¹ Buffon, *Œuvres complètes de Buffon, Tome 1 : Théorie de la Terre, p 44.*

² Rapport sur Fukushima du NAIIC - National Diet of Japan Fukushima Nuclear Accident Independent Investigation Commission <http://naic.go.jp/en>

³ CRBF 97-02, Article 14 ; CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière.

Dans ce contexte, la nouvelle norme ISO 22301⁴ adoptée le 15 mai 2012, qui reprend la norme anglaise BSI 25999, va certainement amener un élargissement des PCA à d'autres secteurs et donc à d'autres problématiques. En ce sens, elle se veut d'ailleurs très large : « *holistic management process that identifies potential threats to an organization and the impacts to business operations those threats, if realized, might cause, and which provides a framework for building organizational resilience with the capability of an effective response that safeguards the interests of its key stakeholders, reputation, brand and value-creating activities* »⁵.

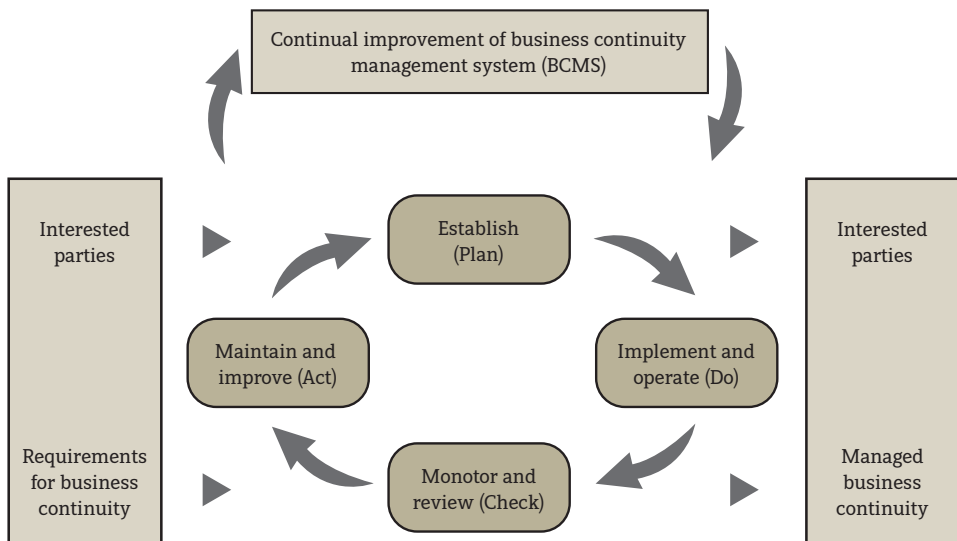
Le bénéfice de l'extension de la « réglementation » avec la norme ISO 22301 sera, espérons-le, de deux ordres :

- 1/ Elle obligera nos décideurs à intégrer cette gestion des risques ;
- 2/ La continuité d'activité ne sera plus perçue comme une problématique bancaire et exclusive-

ment informatique. Elle se généralisera à l'ensemble des risques.

Ainsi, ces réflexions donnent un caractère très opérationnel à la gestion des crises et à la continuité d'activité qui ne doivent donc plus être considérées comme des activités connexes à l'entreprise.

L'erreur à ne pas commettre serait toutefois de déployer une organisation interne *ad hoc* et isolée visant à répondre aux risques « majeurs ». Elle sera toujours moins performante qu'un système complet de gestion et de pilotage quotidien des risques. Les actions et les outils de la gestion de crise et de la continuité d'activité, en tant que leviers d'amélioration des *process* et de maîtrise des risques, doivent participer à un pilotage pertinent de l'entreprise. À ce titre, la nouvelle norme ISO, établie à partir du modèle du PDCA (*Plan - Do - Check - Act*), doit être comprise dans cet ensemble.



► **Figure 1 : PDCA model applied to BCMS processes**

⁴ Norme ISO 22301, Societal Security – Business Continuity Management Systems - Requirements.

⁵ Une traduction officielle par l'AFNOR est en cours, seule la version anglaise, officielle, est donc reprise ici.

⁶ Source : AFNOR.

► **Table 1 : Explanation of PDCA model**

PLAN (Establish)	Establish business continuity policy, objectives, targets, controls, processes and procedures relevant to improving business continuity in order to deliver results that align with the organization's overall policies and objectives.
DO (Implement and operate)	Implement and operate the business continuity policy, controls, processes and procedures.
CHECK (Monitor and review)	Monitor and review performance against business continuity policy and objectives, report the results to management for review, and determine and authorize actions for remediation and improvement.
ACT (Maintain and improve)	Maintain and improve the BCMS by taking corrective action, based on the results of management review and reappraising the scope of the BCMS and business continuity policy and objectives.

Source : PDCA, norme ISO 22301

Ce modèle, présenté sous forme de cycle et de redondance, permet de positionner et d'établir les PCA comme un « ensemble de procédures et dispositions prévues pour permettre à l'entreprise de réagir à un sinistre, de manière à garantir la reprise de ses activités critiques »⁶.

Cependant, si cette norme donne une explication très large du principe de continuité d'activité, elle initie aussi des pistes plus complexes dans la mise en œuvre. La pandémie grippale H1N1 a été la première confrontation des entreprises avec des PCA autres qu'informatiques. Toutes les entreprises ont réfléchi sur ce sujet via des groupes de travail internes, des clubs et associations, des échanges privés/publics afin de préparer leur plan pandémie. À présent, les entreprises et l'État travaillent sur des plans « crue de Seine » ou « rupture énergétique », etc. À chaque risque est donc associé un PCA propre, avec toutes les redondances auxquelles sont confrontées les directions en charge de ces projets au sein des entreprises.

Vers la construction de PCA fondés non pas sur le risque mais sur ses conséquences pour l'entreprise.

Une approche efficace consisterait donc à scinder en deux la réflexion avec, d'une part, l'analyse du risque associant la réduction de son occurrence et de son impact et, d'autre part, les PCA basés sur les conséquences pour l'entreprise suite à la survenance d'un risque. Ces plans « pandémies », « crue de Seine » ou « destruction de sites » mélangent trop souvent le risque et ses conséquences. L'objectif premier est bien de pouvoir faire face à un sinistre de toute nature. Or, personne n'est capable d'intégrer toutes les hypothèses liées à un risque. Qui, raisonnablement, était susceptible d'entrevoir la probabilité des attentats du 11 septembre 2001, ou encore l'enchaînement des catastrophes à Fukushima ? Face à l'évolution constante, complexe et rapide des facteurs déclencheurs de sinistres, se canton-

► ⁶ Source : AFNOR.

ner à un raisonnement limitatif basé sur ceux-ci peut sembler illusoire et peu rassurant au final. Si l'étude des grands risques ne peut être écartée, pour autant, les plans de continuité et de gestion de crise doivent prioritairement se baser sur les conséquences des sinistres, quels qu'ils soient, et ce, dans un souci d'efficacité et de pragmatisme. À titre d'exemple, les entreprises, les organisations, les États ou les individus ne peuvent rien faire en amont pour empêcher le risque de pandémie, mais ils peuvent en réduire l'occurrence (consignes de lavage des mains, mise à disposition de savon hydro alcoolique et de masques, etc.). Après cette analyse, il est nécessaire de déterminer et de travailler sur les conséquences d'une pandémie :

- Absence significative du personnel,
- Inaccessibilité d'un site,
- Arrêt logistique,
- Arrêt énergétique, etc.

Prenons l'exemple du risque de crue de la Seine. L'entreprise doit analyser le risque et peut décider d'en baisser l'occurrence en mettant par exemple ses serveurs à l'étage et en créant une redondance, en fournissant à ses salariés des connexions à distance, etc. Mais, là encore, il convient ensuite, pour l'entreprise, de réaliser le PCA en imaginant les conséquences si le risque survient : absence significative du personnel, inaccessibilité du site, etc.

Cette approche par les conséquences est décrite en partie dans la définition que le *Joint Forum* fait de la continuité, à savoir : « *une approche globale qui comprend la politique, les règles et les procédures pour garantir le maintien ou la reprise des opérations spécifiées d'une façon planifiée en cas de perturbation. Son but est de réduire au minimum les conséquences opérationnelles, financières, légales, de réputation et autres conséquences substantielles résultant d'une perturbation* »⁷. Elle apporte une lecture pragmatique et pilotable de la

continuité d'activité. Travailler par scénario de risque (ou de crise) peut s'avérer plus simple et instinctif au départ, mais l'entreprise se trouve rapidement confrontée à une multitude d'options. De surcroît, l'implication des directions opérationnelles, sollicitées plusieurs fois sur les mêmes sujets, peut s'en trouver réduite. À l'inverse, l'approche par les conséquences présente l'avantage de responsabiliser les directions devant intervenir en fonction des conséquences définies. Cette orientation amènerait alors la direction des Ressources Humaines à piloter l'absentéisme du personnel et la problématique des compétences critiques, la direction du site prendrait en charge l'inaccessibilité du site, ce qui *in fine* faciliterait le management, la mise jour et l'opérationnalité de ces PCA.

Néanmoins, si toute cette préparation technique à froid, en dehors de tout contexte de crise, permet de réduire l'incertitude dans laquelle se trouvera le management en cas de crise et de le rassurer par une bonne connaissance de ses risques, elle ne garantit pas qu'une entreprise puisse gérer parfaitement une crise. La gestion de crise est avant tout humaine et contextuelle, donc liée à des facteurs émotionnels et impliquant une préparation des hommes ainsi qu'une forte capacité d'adaptation.

La gestion de crise, un pilotage humain qui nécessite d'être préparé

Pourquoi faut-il se préparer à la gestion de crise ?

Comme l'analyse Edgar Morin, « *crise signifie incision : c'est le moment où en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes* »⁸. La gestion de crise comporte cette dimension humaine et

⁷ Joint Forum of Financial Market Regulators/Forum conjoint des autorités de réglementation du marché financier.

⁸ E. Morin : Pour une crisologie, Communications, n° 25, p. 149-163, 1976.

contextuelle indépendante de la perturbation elle-même qui nécessite donc une préparation spécifique. La légionellose dans les piscines est une crise technique que les entreprises et les mairies savent gérer. La légionellose dans la piscine des Jeux Olympiques est une crise à laquelle il faut se préparer. C'est bien le contexte qui change l'intensité de la crise. Les suicides de salariés se produisent malheureusement dans les entreprises, mais le suicide d'une salariée le jour de la femme et durant la visite du ministre des Droits de la Femme impactera également la gestion de cette crise par son contexte particulier. Autre élément de complexité, le facteur humain du pilotage ajoute de nouvelles inconnues y compris pour des cas de crises similaires. Dans le cadre d'exercices de crise en interne, il est bien venu d'animer deux ou trois cellules de crise en parallèle sur le même scénario et avec la même animation. Les retours sur expérience de ces exercices seront extrêmement enrichissants et permettront de mettre en avant autant de gestions de crises différentes pour un même scénario. Cela illustre clairement l'aléa humain lié à la gestion personnelle du pilote de la cellule.

L'étymologie même du mot crise porte cette notion en associant les deux dimensions de « décision » et de « jugement ». En grec, la crise, « κρισις », est une décision, entre deux choix possibles. De fait, la gestion de crise se caractérise comme une prise de décision rapide en présence de plusieurs choix, dans un minimum de temps, avec un minimum d'informations. Au final, c'est le facteur humain qui s'avère décisif dans la prise de décision.

Il n'existe toutefois pas de consensus sur une définition de la gestion de crise. Deux écoles s'opposent : l'école événementielle pour laquelle

la crise résulte d'un évènement qu'il est vain de vouloir toujours prévoir, et l'école processuelle pour laquelle la crise résulte d'une série de dysfonctionnements. D'après cette dernière, la préparation et la mise en place de PCA visent à réduire les dysfonctionnements. Aux préceptes de la première école pourrait être associée cette pensée de Coral Bell pour qui, toute préparation est désuète puisque « *la gestion de crise doit [...] être enseignée comme un art ou un savoir-faire, non comme une science ; comme pour les autres arts, le succès peut dépendre de la capacité à s'écarter des règles et des précédents* »⁹.

Ces deux approches illustrent l'ambiguïté entourant la problématique de la gestion de crise, tantôt imprévisible et dont l'issue dépend du talent de l'individu qui en a la charge, tantôt prévisible et reflétant souvent les dysfonctionnements internes ou externes des organisations qui en subissent les dommages collatéraux. Une entité impactée n'est donc jamais seule dans une crise et devra donc gérer les interactions avec les différentes parties prenantes.

Il est donc particulièrement difficile de définir cette notion si complexe qu'est une crise. Comme le résume Patrick Lagadec : « *des définitions seront proposées [...], mais ce n'est sans doute pas là l'outil le plus performant pour cerner la notion : elle est trop riche pour se laisser enfermer dans quelque proposition rédigée selon le principe de concision du dictionnaire* »¹⁰.

Comment se préparer efficacement à la gestion de crise

Le sujet n'est pas ici d'expliquer les fondamentaux d'une cellule de crise ou d'une salle de crise, qui doivent être déterminés dans les PCA, mais de revenir sur trois données essentielles à la crise

⁹ C. Bell : *International Crises and Crisis Management – An East-west Symposium, Decision Making by Governments in Crisis Situations*, in Frei, D edition, p.50-58, 1978. Citée dans : *Conditions et mécanismes de production des défaillances, accidents et crises : "Le risque de défaillance et son contrôle par les individus et les organisations dans les activités à hauts risques"* sous la direction de R. Amalberti, C. Fuchs et C. Gilbert, CNRS, Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Juin 2002.

¹⁰ P. Lagadec : « *La Gestion de crise, outils de réflexion à l'usage des décideurs* », McGraw-Hill edition, 1991.

et souvent mal intégrées en amont : les parties prenantes, la distorsion du temps et la gestion du stress.

En cas de crise, chacune des parties prenantes attend des réponses opérationnelles et des modes de communication différents de la part de l'entreprise.

L'entreprise est une organisation sociale dont le fonctionnement dépend de ses relations avec quatre parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, société civile. Cette réalité simple doit trouver sa traduction dans la gestion de crise face à des enjeux considérables. En effet, en cas de crise, chacune de ces quatre parties prenantes attend des réponses opérationnelles et des modes de communication différents de la part de l'entreprise :

- Les salariés veulent être sécurisés et assistés immédiatement,
- Les clients demandent qualité et continuité de service,
- Les actionnaires et organismes financiers ne veulent pas d'impact sur la valorisation du titre, sur la stabilité financière de l'entreprise et sur son image,
- La société civile demande le respect des obligations légales, des règles environnementales (RSE).

Or, les impacts d'une crise sur leur comportement et leur perception de l'entreprise sont peu pris en compte avant la survenance de la perturbation. Apple a ainsi été au cœur de la tourmente au lendemain des accusations liées aux conditions de travail difficiles et dangereuses de ses ouvriers dans ses énormes usines comme celle de

Chengdu en Chine. La marque a subi une certaine dégradation d'image au regard de ses clients actuels et futurs. Le mécontentement des actionnaires durant certaines assemblées générales, comme celles du Crédit Agricole à la suite de la chute du cours de l'action liée en partie à la crise grecque, laisse tout autant réfléchir. Il en est de même concernant le retournement des consommateurs sur le concombre espagnol pour un risque qui, *in fine*, est lié au soja allemand. Ces quatre parties prenantes doivent donc être placées en situation de gestion de crise, notamment par la préparation d'une communication de crise, car l'absence de prise en considération des impacts qu'elles pourraient subir peut en accentuer les perturbations. Loin de se résumer à un communiqué de presse, cette forme particulière de communication consiste en un ensemble de messages cohérents et validés à destination des parties prenantes de l'entreprise, de l'organisation, de l'État. Elle a vocation à atténuer les tensions qui pèsent sur et dans l'entreprise et, dans le même temps, à préparer la sortie de crise. Or, tous ces plans de communication s'élaborent durant les phases de définition des PCA et d'analyse des risques, et non au milieu de la crise. Les effets négatifs de certaines déclarations en sont un exemple criant. « *"Incroyable !", s'exclame Jean-Pierre Biechlin, le directeur du site AZF de Toulouse, qui était convaincu que "cela ne pouvait pas arriver". Thierry Desmaret, le PDG de Total, actionnaire unique d'AZF, a, lui, "beaucoup de mal à comprendre". Il ne pensait pas, lui non plus, "que c'était possible". Au moment de l'explosion, 460 employés travaillaient sur le site. Les secouristes relèveront parmi eux, dans les décombres et les cendres de tôles, 21 cadavres.* »¹¹ Retranscrites dans un journal, peut-être sorties de leur contexte, ces déclarations sont comprises comme un aveu de non préparation aux risques, de non gestion de l'entreprise en tant que « bon père de famille »,

¹¹ Y. Bordenave : « L'explosion d'AZF », article du journal *le Monde*, 24/08/2006.

difficilement supportables pour des victimes et familles de victimes.

À cela, s'ajoute bien souvent un autre facteur mésestimé qui est la distorsion du temps à la suite de la survenance d'un risque, à savoir la réception d'une information par la cellule de crise, bien après que les personnes sur le terrain ne l'aient. Si cette distorsion est rarement supprimée, elle peut être atténuée s'il existe déjà un cadre permettant de savoir quelles actions mettre en place. Par exemple, en cas d'accident mortel d'un salarié, comment prévenir sa famille...

Toutes les équipes de gestion de crise en place, notamment dans la foulée de crises géophysiques, ont vécu cette distorsion du temps. Elle entraîne la multiplication accélérée d'informations partielles, multiformes, parfois trompeuses, et issues de multiples sources, ne laissant qu'un temps réduit entre la récupération de cette information et son analyse. Ainsi, la plupart des pilotes de cellule de crise a vécu (subi !) le déferlement des questions faisant suite à l'irruption des médias, des organisations syndicales ou des familles, avant même de disposer des informations minimales pour leur répondre. Les compagnies aériennes sont confrontées à ce dilemme après un crash d'avion. Cette nécessité d'assurer une communication, à chaud, entraînera la diffusion de messages parfois inadaptés et génèrera alors très souvent de nouvelles perturbations dans le système.

Lors de la gestion de crise, les décideurs doivent garder à l'esprit cet effet de distorsion. La vigilance à porter à ce phénomène est d'autant plus importante que l'arrivée des nouveaux médias (en particulier les réseaux sociaux) tend à l'accélérer. En effet, le risque à un instant donné n'est pas nécessairement le même à l'instant suivant et « *le pire c'est quand le pire commence à empirer* »¹².

Bien évidemment, c'est au management de l'appréhender. Il est donc impératif de déterminer par avance les rôles des membres de la cellule de crise et de cibler les managers aptes à piloter une cellule. Le profil du pilote de crise est spécifique et tous les managers n'ont pas forcément la capacité à endosser la fonction. Il ne s'agit pas seulement d'une question de formation. Ces dernières décennies, de nombreux managers ont été victimes de cette difficulté à gérer une crise. Ainsi, le pilote doit être capable de prises de décisions rapides, disposer d'une vision globale d'un problème, faire preuve d'un management ferme des équipes tout en restant à l'écoute des collaborateurs au sein de la cellule, notamment au regard de leur capacité à appréhender le stress. Les formations à la participation à une cellule de crise devraient intégrer la gestion du stress afin d'appréhender et, si possible, d'éviter deux phénomènes majeurs : d'une part, la sidération qui se traduit par une période pendant laquelle on est dans l'incapacité d'agir (car on ne peut pas croire ce qui arrive, puisque l'événement dépasse notre capacité d'entendement ou que son ampleur dépasse notre capacité à pouvoir simplement le croire) et, d'autre part, la rigidité de jugement (effet de gel) qui empêche toute prise de décision. Il s'avère en effet nécessaire d'expliquer et de donner des moyens aux pilotes de cellule de comprendre leur stress et de pouvoir le détecter chez les autres membres de la cellule afin d'intervenir rapidement auprès d'eux et ainsi d'éviter l'amplification des dysfonctionnements liés à leur comportement déviant durant la gestion de crise.

Un autre phénomène peu abordé, mais pourtant critique, est le déni de la crise. Il peut survenir sur le terrain, par les équipes qui gèrent la partie opérationnelle, et par la cellule de crise qui ne parvient pas à admettre la réalité de la crise puisqu'elle ne l'a jamais vécue. Les équipes qui ne sont pas préparées n'intègrent pas *a priori* ces

¹² Quino, *Mafalda l'intégral*, ed. Glenat, 1999.

notions de stress, d'émotion pure et de contexte, ce qui peut pénaliser la gestion d'une crise même lorsque le PCA a été bien préparé. Mais si les équipes sont préparées à gérer en situation de stress, il ne reste plus qu'à mettre en œuvre les PCA en fonction des conséquences identifiées ; il s'agit alors d'une boîte à outils précieuse pour une situation de crise le plus souvent inédite.

Au final, la gestion de la continuité d'activité et la gestion de crise sont devenues des éléments indispensables à la bonne marche des entreprises. Elles peinent pourtant à convaincre au sein de celles-ci et se transforment trop souvent en programmes stériles, reflets des demandes de régulateurs nationaux ou de la persévérance d'un responsable sureté, de la continuité d'activité et des risques qui ne seraient pas relayées opérationnellement. Comme pour tout investissement, car il s'agit bien d'investissements, il faut en démontrer le retour. Parmi les leviers utiles, la contribution aux performances opérationnelles apparaîtra à travers la réduction des incidents et des accidents, la réduction des temps de retour à la normale en cas de crise, la baisse des primes d'assurance ou la capacité à répondre en confiance aux appels d'offres exigeants (contre pénalités) et en assurant un engagement de continuité de service et de conformité aux réglementations en vigueur. *A contrario*, les coûts et les impacts sur les entreprises ayant fait la cruelle expérience de leur impréparation au milieu d'une crise peuvent être particulièrement lourds ; pour les comprendre, il suffit d'ouvrir les journaux. ■

Stéphanie Ruelle,
Présidente de L-ebore SAS

R. Amalberti, C. Fuchs et C. Gilbert, *Conditions et mécanismes de production des défaillances, accidents et crises* : « Le risque de défaillance et son contrôle par les individus et les organisations dans les activités à hauts risques, CNRS, Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Juin 2002.

C. Bell, *International Crises and Crisis Management - An East-west Symposium, Decision Making by Governments in Crisis Situations*, in Frei, D édition, p.50-58, 1978.

Y. Bordenave, *L'explosion d'AZF*, article du journal *le Monde*, 24/08/2006.

Buffon, *Cœuvres complètes de Buffon, Tome 1 : Théorie de la Terre*.

CRBF 97-02, Article 14, CRBF : *Comité de la Réglementation Bancaire et Financière*.

O. Hassid, *Le management des risques et des crises*, Dunod, 2011.

P. Lagadec, *La Gestion de crise, outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill édition, 1991.

P. Lagadec, *Apprendre à gérer les crises*, Editions d'Organisation, 1993.

T. Libaert, *Crises, de 1 à 150*, Edition Observatoire Nationale des crises, 2007.

E. Morin, *Pour une crisologie*, *Communications*, n° 25, p. 149-163, 1976.

Norme ISO 22301, *Societal Security - Business Continuity Management Systems - Requirements*.

Rapport sur Fukushima du NAIIC - National Diet of Japan Fukushima Nuclear Accident Independent Investigation Commission <http://naiic.go.jp/en>