

Vidéo Le dispositif de crise

Lorsqu'une institution est confrontée à une crise, elle est déstabilisée dans son fonctionnement. L'institution doit affronter une situation inédite, qui nécessite des savoir-faire adaptés. Dès lors, plutôt que de conserver une organisation qui a fait la preuve de sa pertinence en période normale mais peut ne pas fonctionner correctement dans ces circonstances exceptionnelles, il est utile de constituer une organisation ad hoc, avec des personnes qualifiées et disposant d'une force de caractère suffisante pour traverser cette situation.

Cette organisation temporaire qu'il est d'usage de nommer dispositif de crise ne peut être identique pour toutes les institutions et toutes les crises. Parce que chaque crise est unique, la réponse à y apporter l'est également. La première qualité de ce dispositif de crise doit donc être, son adéquation, tant à l'institution qui affronte la crise, qu'à la crise traversée.

Il est alors impossible de fixer sa composition d'une manière unique. Cependant, des éléments sont communs à tous les dispositifs de crise. Nous allons les détailler maintenant.

Selon Patrick Lagadec, quatre éléments principaux sont à prévoir :

- une cellule direction générale ;
- une cellule gestion ;
- une cellule communication ;
- une cellule logistique.

Nous allons évoquer leur rôle, en nous attardant plus particulièrement sur celui de la cellule gestion.

La cellule direction générale

Elle doit fixer les orientations qui seront suivies, effectuer les choix et les assumer tant que la crise n'est pas terminée, s'assurer que le dispositif de résolution de crise est bien en œuvre. Elle est dirigée par le responsable de l'institution qui affronte la crise.

La cellule gestion

Sa mission principale est de proposer au directeur de la cellule direction générale les options possibles dans la conduite et la résolution de la crise. Elle doit également fournir aux unités opérationnelles les éléments nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. Son directeur sera également le porte-parole de l'institution, étant entendu que la communication lors des moments clés est du ressort du dirigeant de l'institution.

Cette cellule doit accomplir le plus grand nombre de missions. Il peut alors être utile de la diviser en sous-cellules afin que le travail soit effectué plus efficacement.

Les missions qu'elle doit remplir sont les suivantes :

- collecte et suivi de l'information sur les événements (que se passe-t-il, où). Pour le suivi, la création d'un cahier d'événements qui liste tous les événements, leurs date, heure, lieu ainsi que leurs protagonistes est nécessaire pour conserver la mémoire des faits. Les faits collectés sont tant ceux en rapport avec la crise que ceux relatifs au fonctionnement de la cellule gestion.
- évaluation de la situation. Dans la mesure où elle doit proposer des options au directeur de l'institution, elle doit évaluer correctement les événements portés à sa connaissance, mais aussi les solutions qu'elle propose. Pour cela, il lui faut disposer d'une capacité certaine d'anticipation sur l'évolution probable de l'événement.
- gestion de l'événement. Toute décision prise par le directeur est retransmise par cette cellule aux unités opérationnelles. Cette cellule doit donc s'assurer que les unités opérationnelles ont bien compris leur mission, disposent des moyens pour l'accomplir et l'accomplissent effectivement. Elle doit également veiller à la coordination des actions effectuées pour éviter que l'anarchie ne s'ajoute à la crise.
- gestion des relations internes et externes. Cette cellule doit être le point d'entrée des sollicitations extérieures, qu'elles soient relatives à la résolution de la crise (autorités locales, services de secours, experts, etc.) ou le fait de partenaires de l'institution (investisseurs, collaborateurs, etc.). Elle ne doit cependant pas négliger les relations avec les membres de l'institution qui peuvent ne pas être impliqués dans la crise, mais sont concernés de par leur appartenance à l'institution.
- poursuite de l'activité. Lorsqu'une institution traverse une crise, tous ses éléments peuvent ne pas être impliqués. Ils sont concernés, nous l'avons vu précédemment, mais ils doivent cependant poursuivre leur activité quotidienne. La cellule gestion doit s'assurer que les éléments non impactés par la crise continuent

leur activité. Elle ne prend pas le relais des autorités hiérarchiques locales de l'institution, mais elle doit pouvoir renseigner le directeur général sur la poursuite de l'activité habituelle. C'est donc à elle de proposer au directeur général une hiérarchisation des missions à accomplir par l'institution, les missions qui peuvent ou doivent être interrompues temporairement afin que leur poursuite n'obère pas la résolution de la crise. Il peut arriver que cette cellule gestion soit scindée en sous-cellules conduite et anticipation.

La cellule communication

Nous venons de voir que la cellule gestion avait pour mission la gestion des relations internes et externes. Exception à cette généralité, la communication doit être assurée par une cellule spécifique.

Cette cellule traitera avec la presse, quel que soit son mode de fonctionnement (radio, télé, papier, internet) et de manière plus large avec tous les publics en attente d'information (interne, victimes, etc.).

Sa mission est de préparer les éléments de langage ainsi que les événements officiels (communiqués de presse, conférence de presse, etc.). Dans son travail, elle ne doit bien sûr pas oublier le public interne de l'institution en crise.

Comme indiqué dans le cours relatif à la communication de crise, trois équipes doivent composer cette cellule :

- élaboration des messages ;
- diffusion des messages ;
- suivi des médias et demandeurs d'information.

Il est conseillé de ne pas accueillir la presse au sein de la cellule communication. Les conférences de presse doivent se tenir dans une salle extérieure au dispositif de crise pour éviter que des journalistes ne furetent de-ci, de-là, et perturbent le fonctionnement du dispositif ou diffusent des informations encore sous embargo.

La cellule logistique

La cellule logistique est celle des travailleurs de l'ombre. Sa mission est de s'assurer que les trois cellules évoquées précédemment disposent de tous les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. C'est également à elle de s'assurer, dans le cas où la crise est appelée à durer, que les relèves de personnels sont programmées et correctement effectuées. En effet, si une crise dure et que les relèves ne sont pas effectuées, des personnes épuisées, voire à cran, seraient chargées de résoudre la crise, ce qui n'est pas une situation recommandable.

Le fonctionnement du dispositif de crise

Du fait des circonstances exceptionnelles que l'institution traverse et de la mise en place d'une organisation exceptionnelle, un fonctionnement hiérarchique doit être institué, même s'il déroge au fonctionnement habituel de l'institution.

Concrètement, le directeur de la cellule gestion est le seul à rendre compte au directeur général, et la hiérarchie habituelle de l'institution ne doit pas l'évincer dans le processus décisionnel spécifique à la crise. Afin d'éviter le flou, chaque cellule et chaque participant doit voir ses missions clairement définies. De même, chaque membre du dispositif de crise doit se tenir aux missions qui lui ont été confiées. S'il n'en était pas ainsi, des incompréhensions ou même des dysfonctionnements surviendraient et seraient préjudiciables à la résolution de la crise.

Ce type de fonctionnement peut donc générer des tensions à cause du froissement de certains ego. Ce point doit être pris en compte par le directeur général et résolu une fois la crise est terminée.

Les membres de la cellule de crise

Création temporaire, la cellule de crise est armée par deux types de participants :

- des participants permanents ;
- des participants mobilisables.

Comme leur nom l'indique, les participants permanents arment la cellule pendant toute la durée de la crise. Ils exercent les fonctions suivantes (qui ne sont pas exhaustives) : administrative (noter les informations et décisions prises, faire le planning, réaliser les tâches d'administration courante, etc.), logistique, continuité d'activité de l'institution, communication, décision.

Les participants mobilisables interviennent à la demande de la cellule de crise, selon ses besoins. Leurs compétences peuvent être très diverses telles que : juridique, technique, RH, médicales, financières etc. Leur présence au sein de la cellule est donc temporaire.

Les locaux

À circonstances exceptionnelles, solution exceptionnelle. Les locaux destinés aux différentes cellules énoncées précédemment doivent être clairement identifiés comme tels. Dans la mesure où c'est dans les locaux de la cellule de crise (souvent appelés salle de crise) que seront prises les décisions importantes, ceux-ci doivent être d'accès restreint. Dans le cas contraire, il existe un risque non nul qu'une personne

extérieure à la conduite de la crise y entre et perturbe le fonctionnement de la cellule. Cependant, afin d'éviter l'enfermement des membres de la cellule sur eux-mêmes, elle ne doit pas être non plus un bunker. Une pièce servant d'accueil est de filtre doit donc exister.

L'idéal est que chaque cellule ou sous-cellule dispose d'une pièce qui lui est réservée. Ces pièces ne doivent pas être éloignées les unes des autres afin que leurs membres puissent circuler, se rencontrer et échanger les informations utiles à la résolution de la crise.

Dans la mesure où des réunions impliquant des membres des différentes cellules énoncées peuvent être nécessaires, une ou plusieurs pièces doivent être réservées à cet effet.

Enfin, une ou plusieurs pièces destinées au repos des membres du dispositif doivent également exister, plus particulièrement dans le cas où la crise est appelée à durer.

MOOC Gestion de crise Paris 2 Assas - EOGN