

Square<sup>o</sup>

DONNER DU FUTUR AU TALENT



# FICHE RÉFLEXE GESTION DE CRISE : QUE FAIRE QUAND TOUT VA MAL ?

René Ouandji *Associate Partner*

Jean Tramier *Consultant Senior*

## **QUE COMMUNIQUER À MES COLLABORATEURS, MES CLIENTS, MES PARTENAIRES ? QUELLES ACTIVITÉS SONT ESSENTIELLES ? QUELLES RESSOURCES MOBILISER ? COMMENT SÉCURISER MES CONTRATS ? QUELLES DÉCISIONS PRENDRE ? QUELS OUTILS OPÉRATIONNELS DÉPLOYER ? COMMENT PILOTER MON ACTIVITÉ ? ET COMMENT ANTICIPER LE RETOUR À LA NORMALE ?**

Tant de défis auxquels sont confrontées les entreprises depuis le début de la crise du COVID-19. Avec une vitesse de propagation fulgurante (plus de 150 pays touchés en 8 semaines), le COVID-19 est sans doute la pandémie ayant eu le plus d'impact sanitaire, économique et politique depuis la grippe espagnole. Supply Chain, ressources humaines, data centers, usines, centres d'appel, sont autant de sujets qui viennent nourrir la problématique majeure des entreprises : la continuité d'activité et la gestion de l'urgence dans un contexte contraignant et instable. Heurtées de plein fouet, les entreprises doivent changer leur mode de fonctionnement et adopter deux rythmes distincts :

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>&gt; L'ACTION :</b> comment garder la maîtrise et assurer la poursuite des activités jugées essentielles, dans un mode « gestion de crise », sans céder à la pression environnante ?</p> <p>L'action en gestion de crise suppose la mise en place de différent(e)s cellules ou clusters :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Une cellule de crise (5 personnes maximum) : elle est seule décisionnaire et détermine le plan d'actions à court terme sur la base des informations recueillies et des bilans réguliers. Elle pilote les autres cellules et son collègue est restreint ;</li> <li>&gt; La cellule communication (5 personnes maximum)<sup>1</sup> : elle est en charge de la construction du discours, de la diffusion de l'information en interne et en externe ;</li> <li>&gt; La cellule expertise (5-10 personnes maximum)<sup>1</sup> : selon votre secteur d'activité, c'est elle qui va pouvoir évaluer la faisabilité de certaines solutions techniques ou préconiser des orientations opérationnelles.</li> </ul> | <p><b>&gt; LA PROJECTION :</b> comment anticiper le retour à la normale, malgré l'incertitude sur l'évolution de la situation, et se relever ?</p> <p>Ces travaux doivent être menés par une cellule d'anticipation, ou stratégique (5-10 personnes maximum) : celle-ci vise à définir des scénarii d'évolution probable et identifie les solutions qui peuvent être mises en œuvre sur le moyen et long terme. Son objectif est d'assurer une reprise d'activité stable et d'éviter des effets de bord (pic de demandes, redémarrage brutal, sous-dimensionnement d'effectifs). Elle ajuste et/ou prépare les Plans de Reprise d'Activité (PRA) et identifie les relais de croissance.</p> <p>Elle se compose :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'experts métier ;</li> <li>- De partenaires ;</li> <li>- D'analystes ;</li> <li>- De dirigeants.</li> </ul> |
|--|--|

<sup>1</sup>. A ajuster selon la structure et la taille de l'entreprise (GE, ETI, PME...)

## L'action et la projection s'organisent autour de quatre temps :



### 1. POSEZ-VOUS

- > Ne paniquez pas : vous risquez de prendre des décisions irrationnelles ;
- > Ne niez pas la situation : vous vous isolez et aggravez les conséquences ;
- > Prenez du recul : le risque est de se focaliser sur un sujet en donnant à une information spécifique une importance disproportionnée. Les pressions nombreuses (sanitaires, sociales, médiatiques, économiques)
- > Restez vigilants : Écoutez les avis potentiellement divergents.



### 2. RÉFLÉCHISSEZ

- > Ne vous précipitez pas sur une idée ou une solution ;
- > Faites un bilan afin de définir :
  - Les priorités : qu'est-ce qui est fondamental à l'instant T ? Qu'est-ce qui peut être reporté à plus tard ?
  - Les enjeux et les contraintes : qui est concerné ? Quels périmètres sont impactés ? Quelles sont les responsabilités et les forces en présence ?
  - Les conséquences immédiates : réelles et probables.
- > Sélectionnez ce qui mérite votre attention, et vérifiez-en l'intégrité et la validité.



### 3. STRUCTUREZ

Le pragmatisme et la rigueur sont indispensables, et il est absolument nécessaire d'organiser de manière méticuleuse la logistique et la gouvernance du dispositif :

- > Un lieu (salle physique / virtuelle)
- > Un ordre du jour / agenda (état des lieux à l'instant T, synthèse des actions réalisées / bilan, décisions sur les actions à mener)
- > Des participants en nombre réduit et à réelle valeur ajoutée avec au moins :
  - Un directeur de crise qui sera légitime à prendre les décisions stratégiques pour l'entreprise

- Un adjoint au directeur de crise, qui permettra de venir contredire ou alimenter la décision
- Un secrétaire en charge de la rédaction de tous les documents liés à la gestion de crise
- Des experts selon les sujets à instruire (logistique, RH, IT etc.)
- Une répartition des tâches claire (qui fait quoi ? Sous quels délais ? Avec quels moyens ? Dans quel but ?)
- > Une durée (limitée) afin de rendre possible les actions à mener : les participants sont-ils

- > mobilisés H24/7 ou bien quelques heures par semaine ?
  - > Une fréquence : si votre cellule est H24/7, à quelle fréquence sont faits les points de situation ? Si votre cellule est agile, sous quelle fréquence réunir les participants ?
  - > Une main-courante / compte-rendu d'actions et de décisions
- Quelques règles fondamentales à respecter afin de gagner en efficacité et en efficience :
- > Responsabilisez : chacun doit savoir ce qu'il doit faire et sous quels délais ;
  - > Imaginez : les solutions n'existent pas en soi, considérez tous les avis, même ceux les plus disruptifs ;
  - > Sécurisez : ressources (back-ups), outils et moyens (mode de communication, espace de stockage, plateforme sécurisée, modèles des messages ([Objet] – Sujet) ?
  - > Restez lucide : les temps de repos et de repas doivent être respectés. Au besoin imposez-les ;
  - > Isolez-vous : la cellule doit être une bulle à l'écart du reste de l'entreprise. Néanmoins, prenez garde au fonctionnement en vase clos déconnecté de la réalité ;
  - > Inspirez-vous : consultez vos partenaires, interagissez avec d'autres entreprises : vous n'êtes pas les seuls à rencontrer ces difficultés, d'autres ont peut-être déjà les réponses aux questions que vous vous posez.



## 4. DOCUMENTEZ

- Gardez-un fil rouge : compte-rendu et mains courantes horodatées ont une valeur légale, et serviront de preuve à l'avenir sur les actions menées. De plus, il s'agit de votre mémoire, l'urgence l'efface souvent si elle n'est pas tracée ;
- Enregistrez toutes les actions et informations qui font sens dans un seul et même espace de stockage (sécurisé) : fichier partagé, affichage en salle (physique/virtuelle) ;
- L'information est la clé de la gestion de crise : photos, documents techniques, rapports, synthèses, analyses, CR de conversations téléphoniques, débriefings d'opérationnels, etc., tout doit être étudié, partagé, renseigné et conservé.

Le respect de ces deux rythmes (action et projection) est nécessaire pour les cellules de crise des entreprises. Suivis en parallèle, ils ont deux finalités identiques : assurer la continuité des activités et résorber les effets de la crise. L'un en instruisant de manière rigoureuse l'urgence et évitant les dérives et la perte de contrôle, l'autre pour éviter l'effondrement et surtout la survenance de crises futures, induites par un retour à la normale non maîtrisé.

N'oubliez pas qu'un retour à la situation pré-crise est de facto impossible même si les signes immédiats d'après crise ne le feront pas sentir : le contexte, les rapports entre acteurs économiques, les enjeux, tout l'écosystème auront changé. Préparer la résilience implique de tenir compte des enseignements de l'événement, de ses conséquences et des choix stratégiques qui ont été réalisés en temps de crise.

Square 

DONNER DU FUTUR AU TALENT

[square-management.com](http://square-management.com)

---