

La Lettre Pro répond à un besoin exprimé par de nombreuses entreprises : avoir un éclairage approfondi sur certaines questions relatives aux champs d'interventions de C.I.S Assistance.

La prise en charge psychologique d'une victime, les risques psychosociaux, la gestion de crise, l'intervention sur site en urgence et la formation dans ces domaines seront abordés par des spécialistes de ces thématiques.

*Téric Boucebci, Directeur de C.I.S Assistance*

THEME ABORDE

Situation(s) de crise(s)

Pour nous transmettre  
vos questions :  
[cis.assistance@yahoo.fr](mailto:cis.assistance@yahoo.fr)

### Situation de crise

D'une façon générale, la crise se définit comme « une rupture brutale, qui nécessite une attention immédiate dans un climat de forte incertitude quant au déroulement des événements et aux conséquences des décisions ».

La crise en entreprise oblige les décideurs à prendre des initiatives dans un climat de stress renforcé. Pour résoudre au mieux une crise, il faut que l'entreprise l'ait anticipée (formations, sensibilisation des encadrants), il lui faut bouleverser les évidences et être capable de penser l'impensable avant qu'une crise ne s'en charge.

Cette nécessité d'anticiper s'explique par le fait qu'une fois la crise apparue, il faudra apprendre à composer rapidement avec elle, puisqu'il s'agit d'un phénomène qu'on ne peut fuir.

Agir lorsque la crise est là :

Pour lutter contre les effets délétères de la crise, il est nécessaire d'être réactif afin que les collaborateurs ne s'interrogent pas sur l'inactivité de l'entreprise. En effet, assumer la crise évite de créer un climat de suspicion vis-à-vis de l'entreprise, sans pour autant la désigner comme étant « la coupable ».

Au cœur du processus d'absorption de la crise se trouve la mise en place d'une cellule de crise. Elle établit un lien entre les différents parties prenant part à la crise (entreprise, victimes...) et permet de canaliser les flux d'informations.

Que la crise découle d'un événement imprévisible, qu'elle fasse suite à des décisions de réorganisation, qu'elle relève d'un malaise que l'entreprise n'a pas su ou voulu voir venir, ou qu'elle résulte d'un glissement progressif, elle est toujours, dans l'instant, la résultante d'un excès qui rompt l'équilibre de l'ensemble.

Elle brouille les points de repères, déstabilise quelque fois les plus fragiles et fait émerger les failles et les conflits latents pour le meilleur comme pour le pire.

Afin de s'adapter à la situation et prévenir les risques qui découlent de la crise, le responsable de l'entreprise devra dans l'urgence :

- Maintenir la cohésion interne
- Préserver l'image de l'entreprise
- Mobiliser les moyens matériels et humains pour faire face à la situation de crise

La manière dont l'entreprise émergera de la crise dépend, dans un premier temps, du degré de sensibilisation de l'équipe encadrante à la gestion d'une telle situation.

La capacité opérationnelle et relationnelle de chaque encadrant à accompagner la crise, aura une incidence directe sur la capacité de l'ensemble des collaborateurs à récupérer et à s'ajuster à la situation nouvelle suscitée par la crise.

Suite à une crise aigüe, mais anticipée et accompagnée, une altération des repères individuels, interpersonnels et environnementaux peut-être observée mais elle sera passagère. A terme, la crise pourra être intégrée positivement.

En cas de vulnérabilité préexistante chez certains collaborateurs, les facteurs de stress peuvent exacerber un trouble mental, jusque-là masqué, ou entraîner l'apparition de différents troubles liés au syndrome de stress-post-traumatique. Rapidement repérés et traités, ces troubles seront réversibles.

Il en est tout autrement si l'entreprise n'a pas su « voir venir ». La crise vécue hors sensibilisation sera potentiellement génératrice d'inadaptation, car face aux « situations difficiles » qui en découlent, l'organisation se sent souvent dans l'impuissance. Au mieux, elle essaiera de faire avec... Au pire, elle mettra en place des mécanismes de déni.

Des interventions bien ciblées en situation de crise vont avoir un impact positif, en parvenant à restaurer un sentiment de sécurité, à stabiliser les personnes et à libérer les ressources des différents acteurs de l'entreprise. Pour les collaborateurs psychiquement affectés par la situation de crise, constater que leur employeur les prend en compte et qu'il sollicite de l'aide pour eux est un point réconfortant.

*Ketty Joulaud, psychologue – C.I.S. Assistance*



### **Le management des risques et des crises**

**Olivier Hassid** est docteur en sciences économiques. Il enseigne l'économie, le management des risques, les risques internationaux et les stratégies de croissance en période de crise aux Universités Paris 1 et Paris 10, ainsi qu'à l'ESC Reims. Il dirige le Club des directeurs de sécurité d'entreprise (CDSE), association regroupant les risk managers des principales entreprises françaises et la revue Sécurité & Stratégie.

## La communication, levier fondamental du management de la crise

Février 2008, le PDG de France Télécom, Didier Lombard, s'exprime à la télévision, après l'annonce de plusieurs dizaines de suicides ou tentatives de suicide dans son entreprise: « il faut en finir avec cette MODE des suicides ».

27 mars 2011, quelques jours après la terrible catastrophe de Fukushima, au Japon, le Comité de Direction de TEPCO, exploitant la centrale nucléaire sinistrée, annonce que « le PDG, tombé malade, a été arrêté quelques jours ».

En quelques minutes, l'image de France Télécom a basculé : l'entreprise est devenue à l'image de son PDG, un « monstre » froid et cynique, à des années-lumière du vécu de ses employés.

En quelques minutes, Tepco, déjà fortement critiquée pour son manque de réactivité, pour l'opacité de sa communication, est devenue une entreprise totalement débordée par l'ampleur de la crise, dotée d'un management incapable ...

Comment peut-on parler d'une mode des suicides face à l'angoisse des salariés de son entreprise apprenants, de semaine en semaine, le décès par suicide d'un collègue ?

Comment peut-on annoncer l'arrêt de travail pour maladie du plus haut dirigeant d'une entreprise confrontée à une catastrophe jusque-là inimaginable.

Une erreur de communication (un mot mal choisi, un détail oublié ou occulté, une appréciation décalée par rapport à l'évènement...) peut en cinq minutes, détériorer ou détruire l'image qu'une entreprise a mis des années à construire.

La communication est distincte de la gestion de crise : un dirigeant, un responsable, peut être un très bon gestionnaire de crise et un piètre communicant.

Pourquoi ? Pour de multiples raisons :

- Il n'est pas préparé à la soudaineté de la crise, à la brutalité de la crise, à la déstabilisation qu'elle provoque, au stress et à la pression qu'il va subir.
- Il n'aurait jamais imaginé être ainsi exposé : à la presse, au personnel et à ses syndicats, à l'administration ...

- Il est pris par l'urgence, et ne sait pas qu'il est fondamental de prendre le temps de préparer toute prise de parole
- Il maîtrise mal sa prise de parole, l'image qu'il renvoie : il est stressé, parle trop vite, on l'entend mal, son propos n'est pas clair, son message est confus...

Internet a révolutionné la communication : aujourd'hui, l'information est immédiate, accessible à n'importe qui, en tout lieu, 24H/24.

Dans ce contexte d'immédiateté, de pression et d'urgence, il faut donc communiquer très vite pour occuper le terrain de l'information. Si le dirigeant, le responsable, n'occupe pas ce terrain de l'information dans de brefs délais, d'autres l'occuperont à sa place (concurrents, syndicats, associations...) et leur message sera peut-être très différent du sien. Le management d'une crise passe donc par la gestion mais aussi par la communication.

Tout dirigeant doit donc se préparer à communiquer :

Sur le fond : réfléchir aux scénarios pouvant affecter l'entreprise, préparer les « éléments de langage » qui constitueront la base de toutes les communications internes et externes (identifier le message à faire passer, choisir les termes à employer, lister les mots à proscrire...). Préparer la liste des interlocuteurs/medias avec leurs coordonnées à jour...

Sur la forme : travailler la prise de parole : l'expression orale, l'expression corporelle (70% de ce qui est dit s'exprime par le « non verbal », c'est-à-dire l'expression, le ton de la voix, le débit du phrasé, la gestuelle...)

Tout manager, susceptible de se trouver un jour en charge de la communication en situation de crise (qu'elle soit sociale, industrielle, commerciale, financière, sanitaire...) doit savoir communiquer, c'est-à-dire informer, rapidement, en étant audible et crédible. Cela ne s'improvise pas, ne s'invente pas : la communication de crise a des règles bien précises (les fameuses 8 règles d'or). Alors, bien sûr, communiquer, c'est s'exposer. Cette exposition, souvent inconfortable, souvent vécue comme dangereuse dans le contexte mouvant d'une crise, est-elle bien nécessaire ?

En situation de crise, cette exposition est inévitable, car qui ne parle pas devient très vite suspect et vite coupable.

Un chef d'entreprise, à la sortie d'une très éprouvante crise sociale, écrivait récemment sur son blog : « J'ai vécu une guerre, celle de l'information ; je ne sais pas si j'ai gagné, mais en tout cas j'ai occupé le terrain, ma voix a été entendue et on m'a cru... ». Objectifs atteints.

*Martine Deshusses, Expert en Communication de crise et Media training-C.I.S. Assistance*