



Leader en situation de crise : plan d'urgence et résilience collective

Par Françoise LEGROS et Delphine PENNEWAERT

30 Novembre 2020



FINALITÉS D'UN PLAN

- **Se préparer** : établir la carte, organiser des éléments en vue d'atteindre un certain but. La préparation a lieu en amont de la crise, pour mieux y répondre pendant.
- **Dresser la liste des risques** : en lien avec la spécificité d'une activité, de postes et de fonctions au sein de l'organisation..
- **Donner du contrôle aux protagonistes** : se préparer en équipe va contribuer à augmenter le sentiment de contrôle aux protagonistes sur la situation de crise. Il devient alors possible d'organiser qui doit faire quoi et quand une fois que l'événement se produit. Dans la crise, les rôles habituels de chacun changent et il est prudent de les anticiper.
- **Contribuer à activer la résilience collective après la survenue d'un événement** : le concept de résilience collective fait référence à la capacité pour l'organisation de conscientiser, d'acter le fait qu'un événement s'est produit, d'arriver à le traverser et d'arriver ensemble à retrouver un équilibre quotidien en se donnant une opportunité d'extraire un potentiel humain de toute cette expérience. Expérimenter au sein de l'institution un solide maillage d'interactions bienveillantes constitue un levier qui va faciliter l'activation de la résilience, une fois que la crise va frapper.

Avoir une bonne intention
n'est pas suffisant pour rendre
l'intervention adéquate.

ENJEUX D'UN PLAN

Les plans de crise courent le
risque d'être des documents
prenant rapidement la
poussière dans les armoires.

- **Passer d'une vision documentaire à une vision dynamique et participative** : aller au-delà du plan « document » et des procédures de réponse. Il s'agit d'éviter une sorte de « bureaucratisation de la crise » en réfléchissant de manière continue hors des cases et des check-lists, parfois imposées.
- **Différencier l'événement et la crise qui s'ensuit** : distinguer l'événement qui se déroule et la crise qui en résulte dans des proportions et des impacts variables permet de penser les choses dans une logique plus préventive et plus ajustée aux besoins des personnes impliquées. L'événement est un fait qui sème le chaos, les blessures et la mort. La crise est la déliaison entre les personnes, entre les instances, qui sème les ruptures.
- **Garder le cap en tant que leader** : il s'agit d'éviter que les événements ne fassent crise pour l'équipe et pour l'organisation. La crise, c'est la mise en faillite de systèmes sur lesquels nous comptons et nous nous appuyons.

BENEFICES DU TRAVAIL DU PLAN

- **Diminuer les comportements chaotiques, défavorables ou inadaptés pendant la crise** : conformément au principe de crise selon lequel on ne fait bien en crise que ce que l'on fait bien au quotidien, le fait de prévoir une chaîne de réactions, des rôles et des processus en amont de la crise et de s'entraîner à ceux-ci diminue réellement ces phénomènes quand la crise survient. L'anticipation des risques et des réponses à apporter dans le cadre du travail sur un plan de crise augmente l'efficacité des réponses aux besoins des individus impliqués dans un événement.
- **Restaurer un sentiment de sécurité chez les personnes touchées** : la prise de conscience du déclenchement d'un cadre organisant la réponse à l'événement et la visibilité des mesures de sauvetage et de réparation y contribuent.
- **Lutter contre les sentiments d'impuissance et de vulnérabilité des équipes** : regarder en face les dangers possibles pour les individus, pour les collectifs humains et les institutions diminue les incertitudes mais peut paradoxalement augmenter les inquiétudes. C'est pourquoi il est très important d'identifier et de valoriser les ressources existantes.

L'activation de plans d'urgence
dans les situations de
catastrophe vise à rétablir un
déséquilibre entre les besoins
de la population impactée et
les ressources (habituellement)
disponibles.

Renforcer la résilience de l'équipe

L'enjeu de la gestion de crise dépasse les plans. Prendre du temps de partage permet de revoir la mission de l'organisation, ses valeurs, ses enjeux (en)cadre les projets mais aussi les actions et les sentiments des personnes.

La crise pourrait faire perdre le fil de du sens de ce qui est réalisé étant donné la gestion dans l'urgence et les émotions de micro ou macro éléments fonctionnels, logistiques et organisationnels.

Il y aura souvent à faire des choix, à revoir les priorités et à se demander ce qui est essentiel en tant qu'organisation pour permettre de contribuer, malgré tout, le mieux possible à la mission de l'institution.

Voici quelques pistes pour contribuer à renforcer la résilience de l'équipe :

- Aider l'équipe à faire toutes sortes de deuils, à abandonner certaines croyances ou certitudes.

- Identifier des limites d'action en balisant le « qui doit faire quoi et quand ». Le « qui » peut être interne à l'institution ou externe, et impliquer alors l'idée de passer le relais, de ne pas tout prendre en charge, d'utiliser la logique de réseau.
- Motiver les équipes en étant à l'écoute de ce qui les motive, en réalisant le travail sur le sens évoqué plus haut, en relevant les compétences de l'équipe, y compris face aux risques, et en

- Identifier et accepter avec courage et humilité les risques qui sont évitables, ceux qui sont à combattre et ceux avec lesquels il faudra vivre.
- Se mettre en équilibre avec les ressources de tout type et régulièrement les recenser.
- Respecter les limites des personnes et du groupe pour éviter de démultiplier les victimes de la crise en épuisant ceux qui y travaillent pour la diminuer.
- Rendre le travail réalisé en planification de crise le plus agréable possible.
- Donner et se donner en tant que responsable, du carburant, de l'énergie vitale. Celle-ci se trouve dans tous les signes de reconnaissance sur qui nous sommes et ce que nous faisons: compliments, remerciements, valorisations, avantages, etc.

Processus d'évaluation des risques pour toute entité visée par un danger

R	Rassembler les données du terrain : faits marquants, signaux faibles ¹ , données quantitatives et qualitatives vérifiées
I	Identifier les dangers potentiels et les groupes cibles : Que peut-il arriver ? Pour qui ?
S	Situer sur une échelle le niveau de gravité et le niveau de probabilité. Sérier par ordre d'importance les dangers à traiter en priorité.
Q	Qualifier et quantifier les ressources disponibles pour chaque type de danger
U	Unir les forces et communiquer de manière unitaire les mesures : travailler en réseau, communiquer de manière cohérente, dérouler le plan d'actions préventives et allouer les ressources.
E	Évaluer de manière régulière les faits et vécus de terrain et ajuster les mesures

LA GESTION DES RISQUES

Au cœur de la prévention de crise se trouve la gestion des risques. Il s'agit d'un processus-outil qui permet de repérer ce qui peut arriver, d'en mesurer la gravité et de soit prévoir une réaction ajustée, soit accepter de vivre avec le risque.

Idéalement, cet exercice doit être fait de façon participative avec les acteurs de terrain étant donné qu'ils sont les mieux placés pour donner une vision sur les réalités. De plus, impliquer les personnes qui devront mettre en œuvre les mesures, c'est garantir une adhésion et une bonne coopération de chacun. Cet exercice peut être fait dans une réunion de travail dédiée en plusieurs moments de travail.

CONTENU D'UN PLAN

Les plans d'urgence internes sont composés de deux grands blocs: l'élaboration et l'opérationnalisation.

L'**élaboration** est la phase qui permet de clarifier un certain nombre de données informatives utiles:

- les données signalétiques de l'institution
- une vue sur les mises à jour des différentes versions du document
- une description des rôles et des responsabilités, accompagnés de fiches réflexes qui permettent aux membres du groupe de savoir exactement comment agir et réagir
- un plan de communication sur le plan d'urgence
- un programme de formation du personnel

L'**opérationnalisation** du plan couvre trois temps :

1. *La pré-activation d'une série d'éléments* : il s'agit de penser à l'avance au personnel, au public cible, à la logistique, aux infrastructures, à la prévention primaire qu'on peut faire.
2. *La procédure des opérations* : le moment où le plan est activé. Il est important de définir les seuils d'activation ainsi que les procédures et les instructions. La mise en place du suivi de l'évolution des besoins et des activités d'aide et de gestion au cours de la crise se fait par un ou plusieurs groupes de crise.
3. *L'arrêt de l'activation du plan*: le point final à mettre sur l'événement. Les processus de communication d'arrêt de l'activation du plan doivent être pensés. S'ensuit une étape cruciale qui est celle de l'évaluation finale pour se donner l'opportunité de retirer les leçons de la crise, tant sur le fonctionnement du plan que sur les impacts et la rencontre effective des besoins des personnes touchées, en immédiat et à long terme.

PROCESSUS DYNAMIQUE

L'écriture d'un plan d'urgence doit se faire dans un processus dynamique. L'idée est d'établir une base à un moment donné à partir de l'analyse exposée ci-avant puis, à partir de là, d'intégrer les données du terrain pour adapter le plan en fonction. Le leader veille à instaurer une dynamique d'évaluation continue pour qu'il y ait un lien réel entre le niveau de prévention tertiaire et le niveau de prévention primaire. La mise en œuvre participative passe par la création d'un groupe de pilotage avec les personnes occupant les fonctions pertinentes.

Il convient de rassembler les travailleurs à tous les niveaux hiérarchiques. Au plus les travailleurs sont impliqués, au plus la possibilité qu'ils adhèrent aux mesures et qu'ils se sentent psychologiquement en contrôle est grande. Étant donné que « hors crise » ce type de travail est souvent chassé par des actualités dites urgentes ou prioritaires, il est essentiel que le leader tienne un agenda de rencontres rondement menées avec des processus de décision participatifs clairs et des séquences animées efficacement.