

Les crises s'enchaînent ou s'accumulent. Les dirigeants d'entreprise le vivent chaque jour. La réflexion et la préparation aux risques sont cruciales pour faire face le moment venu. Par **Valérie Sauvage**



Face aux crises, mieux se préparer pour vite éteindre l'incendie

En 2021, les locaux de l'entreprise de logistique Caillot étaient ravagés par les flammes. PHOTO FLORENT MOREAU

D

elphine Hosi est consultante en santé et sécurité au travail, intervenante en prévention des risques professionnels. Elle travaille avec le comité technique régional qui s'est formé autour de l'anticipation des crises en entreprise

– **Qu'est-ce qu'une crise ?**

Selon la norme internationale ISO 22 361, une crise est « un événement ou une situation anormale ou extraordinaire qui menace un organisme ou une communauté et exige une réponse stratégique, adaptative et en temps utile, afin de préserver sa viabilité et son intégrité ». Si on devait reformuler cette définition, une crise est une situation inhabituelle pour lesquelles les réponses classiques, y compris en termes d'incidents connus, ne peuvent plus être suffisantes. Derrière, on pense tout de suite aux conséquences, qu'elles soient humaines, économiques, organisationnelles, techniques... C'est un terme ancien, dont l'usage peut être remonté jusqu'à l'Antiquité.

– **On entend désormais parler**

de polycrise et de permacrise.

De quoi parle-t-on ?

Plus récemment, en 1993, le philosophe et sociologue Edgar Morin a développé la notion de polycrise qui qualifie plusieurs crises interconnectées, interdépendantes et qui génèrent un effet amplificateur et mutuel entre elles. Par exemple, la crise du réchauffement climatique, on voit bien ce qui lui est connecté : la crise économique, la crise énergétique, la crise des matières premières en pénurie... Ce terme a été popularisé par Jean-Claude Juncker, ancien président de la Commission européenne, qui y a eu recours en 2016 pour décrire la crise multidimensionnelle traversée par l'Union européenne. Quant au terme de permacrise, il se décompose avec les mots « permanent » et « crise », soit une crise permanente dans laquelle se trouvent nos sociétés. On n'en voit pas la fin et on a l'impression de ne jamais sortir de cet état de crise.

– **Comment expliquer cette évolution des termes ?**



« Dans la mesure où tout s'accélère, les crises aussi. Elles sont des conséquences des activités humaines. »

C'est l'accélération des crises qui a induit la création de ces mots. La technologie nous pousse. L'essor industriel également. L'espèce humaine est dans une espèce de frénésie, de course contre la montre. Dans la mesure où tout s'accélère, les crises aussi. Elles sont des conséquences des activités humaines

– **Comment les entreprises peuvent-elles prévenir les crises ?**

J'ai identifié cinq étapes. La première, c'est d'étudier la vulnérabilité de l'entreprise dans son contexte, dans son environnement. Il faut adopter une approche très large et très systé-

mique avec les individus, le contexte interne, le contexte économique, le contexte juridique, le contexte concurrentiel... Cette étude permet d'identifier les éléments qui doivent être protégés. L'humain d'abord, mais aussi les éléments technologiques. La seconde étape doit permettre d'identifier les risques qui peuvent concerner l'entreprise. L'idée n'est pas d'être exhaustif mais de rentrer dans une logique de réflexion : dès lors que je réfléchis, je suis en train de me préparer. On entre dans le mécanisme selon lequel on prévoit des réponses. La troisième étape, c'est la formation, la sen-



Une journée sur l'anticipation des crises en entreprise

Le 20 mars, la DREETS organise une journée autour du thème « Les crises : comment s'y préparer et agir ? ». Elle doit permettre de sensibiliser les sociétés, notamment les TPE et les PME, à l'importance de la préparation aux crises. Elle sera suivie d'autres temps forts dans l'année, notamment une journée qui sera organisée en septembre à Lille et au cours de laquelle les entreprises pourront faire part de leurs besoins et de leurs attentes par rapport aux services de prévention. « Cyberattaques, pandémies, difficultés de recrutement, inondations, incendies... Les crises : comment s'y préparer et agir ? », le jeudi 20 mars, de 8h30 à 12h30 à l'hôtel Mercure, 58, boulevard Carnot à Arras. Renseignements et inscriptions sur <https://urlz.fr/udgw>

sibilisation, la communication autour de la prévention et de la gestion des crises. Cela concerne au premier chef les salariés car même si on a constitué une cellule de crise, chacun va avoir un rôle à jouer. L'étape suivante, la quatrième, c'est la planification, le test de réponses qui ont été envisagées. Très souvent, les entreprises n'en ont malheureusement pas le temps. C'est pourtant primordial car ce test permet de voir ce qui a été positif par rapport à ce qui avait été prévu, de voir ce qui doit faire l'objet d'améliorations. Ça permet aussi de travailler avec les différents acteurs (services de l'État, SAMU, pompiers, hôpitaux, services de santé au travail...) et d'éprouver les mécanismes de coordination. La dernière étape, c'est la veille. Il s'agit d'essayer de capter, d'identifier les signaux précurseurs de la crise. Ça nécessite une attention quotidienne car il faut s'intéresser à ce qui se passe au sein même de l'entreprise, mais aussi au-delà, dans le monde extérieur.

« LA CRISE EST UNE OPPORTUNITÉ DE PROGRESSER »

« Nous sommes fabricants de dispositifs médicaux implantables, explique François Hénin, directeur général de Cousin Surgery. Nous sommes soumis par la réglementation à une traçabilité absolue. Nous devons pouvoir rappeler chaque lot que nous avons vendu, partout dans le monde. »

Il y a environ 7 ans, l'entreprise basée à Wervicq-Sud a commencé à organiser des exercices de rappels « sur le même principe qu'un exercice incendie, sans que personne ne sache qu'il s'agit d'un exercice. Il y a une vraie différence entre "faire" et "faire sous la pression" ». L'idée, c'est de prendre l'habitude de gérer une crise, de s'entraîner pour acquérir les bons réflexes et pour apprendre à gérer le stress qui nuit à la bonne résolution des problèmes ». La société a ensuite appliqué cette méthode à d'autres sujets comme la communication de crise ou à la

panne informatique. « Deux-trois mois après, nous faisons face à une cyberattaque. » Régulièrement, des scénarios sont envisagés. La mise en situation permet d'observer les comportements et permet à chacun de savoir ce qu'il doit faire le moment venu. « Nous voyons la crise comme une opportunité de progresser. À chaque fois, nous prenons des notes, nous retraçons le fil de ce qui s'est passé. Nous analysons ce qui a fonctionné et ce qui a moins marché et nous en tirons des enseignements. »



Cousin Surgery emploie 150 personnes à Wervicq-Sud.

Une initiative unique en France pour mieux anticiper

« On nous répond parfois que si on pouvait anticiper les crises, ça se saurait ! », sourit Hervé Morel. Le directeur du SIM'Up, un service de prévention et de santé au travail inter-entreprise (SPSTI) basé à Halluin, pilote le comité technique régional autour de l'anticipation des crises en entreprise. Celui-ci doit élaborer un plan d'action sur la prévention des crises dans le cadre du Plan régional de santé au travail des Hauts-de-France (PRST). Un travail unique en France puisque la région est la seule à travailler précisément sur ce sujet.

Dans le cadre de cette initiative, les entreprises de la région ont été sollicitées pour répondre à un questionnaire sur cette thématique. Plus de 400 y ont répondu. « Nous leur avons demandé ce qu'elles craignaient le plus. Il en est ressorti que ce sont les cyberattaques, les difficultés de recrutement et les pandémies. »

Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est obligatoire dans toutes les entreprises dès l'embauche du premier salarié. « En réalité, le travail est souvent fait sans compétences et sans moyens, déplore Hervé Morel. Avec ce comité, nous voulons adopter une démarche proactive. Notre ambition, c'est d'identifier les faiblesses des entreprises (risque d'inondation, d'incendie, proximité d'un site Seveso...) et de mettre en face les organismes qui peuvent leur apporter une réponse. Notre rôle consiste à faire monter les équipes en compétences. L'objectif, c'est d'acquiescer des réflexes car lorsque la crise arrive, il est déjà trop tard. La vraie difficulté, c'est d'amener la crise d'un événement exceptionnel à un événement quotidien. Bien sûr, les services de prévention continuent d'être présents pour accompagner les entreprises quand elles sont confrontées à une crise. »



COMMENT FAIRE FACE AUX CYBERATTQUES ?

Matthieu Rousseau est chef d'escadron, chef du département de la gestion des crises cyber, commandement du ministère de l'intérieur dans le cyberspace.

« Les atteintes numériques ont augmenté de 40 % entre 2019 et 2023. Elles comprennent les atteintes aux biens (59 %), les atteintes aux personnes (34,5 %), les atteintes aux institutions et à l'ordre public (6 %), et les atteintes à la législation et la réglementation numérique (0,5 %). Cela représente plus de 270 000 faits cyber, tous types d'infractions confondus. Et ça va continuer

d'augmenter. Nous nous adressons notamment aux TPE et aux PME qui sont très attaquées. Les cybercriminels sont très opportunistes : ils attaquent en fonction des failles techniques des systèmes d'informations. Ils recherchent avant tout la facilité. Si c'est trop complexe, ils passent à une autre cible. Ils préfèrent multiplier les attaques, même si elles sont moins lucratives. Il ne faut donc pas penser qu'une petite entreprise ne les intéresse pas. Pour faire face à ces attaques, il

ya d'abord un travail technique, informatique à mener. Les entreprises doivent se doter de logiciels d'antivirus, de pare-feu... Elles doivent organiser leur réseau interne, déterminer qui y a accès... La question de la sauvegarde des données et des journaux de connexion se pose également. L'autre volet, ce sont les bonnes pratiques, ce que l'on peut appeler l'hygiène numérique. Les études montrent que 50 % à 80 % des attaques sont dues à des erreurs humaines : un mot de passe pas

assez robuste ou qui n'est pas changé assez souvent, l'hameçonnage... Il faut faire de la sensibilisation auprès des salariés, de la formation, bâtir une charte qui doit être signée... Les entreprises peuvent s'appuyer sur les CSIRT territoriaux (NDLR des centres de réponse aux incidents cyber) qui traitent les demandes d'assistance et qui peuvent orienter vers des prestataires de qualité. »

QUELLES RÉPONSES À LA CRISE DES RECRUTEMENTS ?

Élodie Gentina est docteure en sciences de gestion et professeure en marketing à l'IESEG

« Les entreprises ont beaucoup de mal à comprendre les grandes mutations. Elles ont du mal à attirer la jeunesse notamment dans des secteurs comme l'industrie, la restauration, le tourisme, la santé qui impliquent un engagement important, qui ne permettent pas de télétravailler... Elles doivent prendre conscience que le paradigme a changé : le centre de l'emploi, c'est le jeune. Avant, les entreprises choisissaient. Maintenant, elles doivent réussir à séduire les jeunes. Comment faire pour gagner en attractivité ? Il faut commencer

par adapter les offres d'emploi : 45 % des étudiants ne les comprennent pas ! Il faut innover en termes de communication, proposer l'envoi de vidéos... Il faut ensuite considérer que les jeunes sont plus fidèles à l'équipe qu'à l'entreprise en elle-même. Ils ont la volonté d'être intégrés et de se sentir bien. Le travail n'est plus au centre des priorités de leur vie. Ils recherchent un équilibre. Ils sont heureux d'aller en entreprise vue comme un lieu de socialisation mais ils ont besoin de flexibilité, de pouvoir quitter le bureau

pendant une heure ou deux pour honorer un rendez-vous ou faire du sport et revenir ensuite. Ils ont aussi une volonté d'apprendre au quotidien. Il est donc important de les nourrir et de leur proposer des missions sur mesure. Ils ont aussi besoin que leur mission soit en adéquation avec leurs valeurs : l'inclusion, la préservation de l'environnement... Si leur métier ne concerne pas directement ces préoccupations, ils vont chercher à les mettre en œuvre autrement, en devenant des porte-paroles sur ces sujets par exemple.

Enfin, il faut travailler sur la transmission de compétences entre les jeunes et les seniors, dans les deux sens, en développant des systèmes de mentoring, de partage d'emploi entre deux générations. L'âge est le premier critère discriminatoire en entreprise. Il faut dépasser les stéréotypes qui y sont liés. »



COMMENT SE PRÉPARER AUX PANDÉMIES ?

Anne Goffard est médecin, virologue au CHU de Lille et enseignante à la faculté de pharmacie de Lille, chercheuse en virologie au Centre infection et immunité de Lille.

« Nous virologues, infectiologues, alertons depuis longtemps sur l'émergence de nouveaux pathogènes. Cette tendance est en lien avec la chute de la biodiversité, avec le fait que les humains empiètent de plus en plus sur les territoires des espèces animales sauvages.

Car il faut savoir que les nouveaux pathogènes chez les humains proviennent, dans la très grande majorité des cas, de virus animaux qui émergent chez les humains et qui s'y adaptent. Ça a été le cas du Covid, du VIH, du mpox... Dans ce contexte, des émergences virales, il y en aura d'autres. Sans qu'on sache quand et quoi. Ce qui me désole, c'est que les gens ne se sont fait vacciner ni contre la grippe, ni contre le Covid. Ceux qui sont malades, graves ou pas, ne portent pas leur masque, dans les transports en commun, au travail. La

responsabilité est individuelle, mais elle peut être aussi au niveau des organisations professionnelles. Il faut mettre à disposition des masques de manière plus systématique, faire passer des messages de prévention... Beaucoup de réflexes pris en entreprise sont conservés à la maison. Régulièrement, nous sommes exposés à des événements qui nous obligent à adapter l'activité économique, le système de soins, la production industrielle en produits de santé, la vie familiale... C'est ce qui s'est passé avec la grippe cet hiver. Les

entreprises doivent se saisir de ces mini-crisis pour se préparer en termes de matériel (masques, solutions hydroalcooliques...) mais aussi en termes de bonnes pratiques (aérer ses locaux, avoir un service de médecine au travail qui fonctionne bien, être capables de vacciner les gens en cas de besoin, constituer un réseau d'experts qui pourra être sollicité comme les services de santé au travail ou les préfectures...). Elles ont un rôle à jouer. Elles y gagneraient car il y aurait moins d'arrêt de travail en raison de maladies infectieuses. »