

SECRETARIAT D'ÉTAT AUPRÈS DU PREMIER MINISTRE CHARGÉ DE L'ENVIRONNEMENT
ET DE LA PRÉVENTION DES RISQUES TECHNOLOGIQUES ET NATURELS MAJEURS

PRÉVENTION ET CONDUITE DES SITUATIONS DE CRISE

**EXPLORATION D'INITIATIVES RÉCENTES
PRISES DANS DE GRANDES ORGANISATIONS**

par

Patrick LAGADEC
Laboratoire d'Économétrie de l'École Polytechnique

Avril 1990

Remerciements

Nous voulons exprimer notre gratitude à tous nos interlocuteurs au cours de cette exploration, souvent délicate : ils ont bien voulu nous donner de leur temps, nous ouvrir leurs dossiers, réfléchir avec nous au-delà de la simple présentation de leurs plans de secours, nous accueillir pour des séminaires ou des exercices, nous associer à leurs projets en la matière. Nous avons été sensible à la confiance qu'ils ont bien voulu nous témoigner. Sans eux, la "fertilisation croisée" que nous souhaitons n'aurait pas été possible. Soulignons aussi que le séminaire final que nous avons pu monter en fin de parcours n'aurait pu être organisé sans le concours ouvert et efficace de ESSO – S.A.F et de son Président : qu'ils en soient ici vivement remerciés.

Enfin, nous n'oublions pas qu'un tel projet ne peut être mené sans initiative forte à l'origine : celle-ci revient au Service de l'Environnement Industriel – Direction de l'Eau et de la Prévention des Pollutions et des Risques au Secrétariat d'Etat chargé de l'Environnement et de la Prévention des Risques – qui nous a demandé ce travail et bien voulu le soutenir, comme il a soutenu nos travaux dans ce domaine depuis plus de douze ans maintenant. Sans lui nous n'aurions pu mener à bien cette investigation.

Cette investigation technique a été menée dans le cadre de nos recherches au Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, en lien avec l'Association "Economie, Energie, Environnement" (3 E) , à la demande du Service de l'Environnement Industriel – Lettre de Commande 10/89 à l'Association 3 E.

SOMMAIRE

Présentation	p.1
 Première Partie Une large panoplie d'avancées significatives 	
I – Des ruptures dans les références fondamentales	p. 11
1. Rupture sur les valeurs	
2. Remodelage de la culture interne	
3. Nouvelle insertion dans l'environnement	
4. Prise en charge renouvelée de la prévention, de l'anticipation	
II – De nouvelles capacités organisationnelles	p. 15
1. Capacités de veille	
2. Capacités d'alerte et de mobilisation	
3. Capacités de conduite des crises	
III – Un nouveau souci d'apprentissage	p. 19
1. Mémorisation	
2. Formation	
IV – Perspectives	p. 20
1. Déblocages de fond	
2. Application et développement du savoir-faire	
3. Des percées à réaliser	
4. Retour sur la prévention	

Seconde Partie
Onze études de cas

1. IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES :
Le recours aux serveurs informatiques p. 27
2. ÉLECTRICITE DE FRANCE :
Organisation de la communication en cas de crise dans une centrale nucléaire p. 37
3. ORKEM :
Des dispositifs en développement à partir d'une démarche de formation en profondeur p. 43
4. RHÔNE-POULENC :
Procédures d'information d'urgence; réflexions prospectives p. 51
5. DOW CHEMICAL :
Des procédures d'urgence, des démarches de fond p. 63
6. GROUPE SANDOZ :
Des acquis significatifs, une réflexion de fond p. 71
7. GROUPE FRANCOM :
Préparation à la communication de crise – un nouveau type d'audit de sécurité p. 77
8. FRANCE-TELECOM :
Des procédures d'urgence bien rodées; des réflexions prospectives p. 81
9. GAZ DE FRANCE :
Procédures d'urgence ; enseignements de l'expérience p. 89
10. ESSO-S.A.F. :
Une attention forte au problème de la communication d'urgence p. 95
11. SECTEUR DES PRODUITS ALIMENTAIRES A GRANDE CONSOMMATION
Dispositifs inter-organisations de veille et de réponse p. 111

PRÉSENTATION

Crise : la perte de l'univers de référence

Nombre d'exemples récents l'ont montré et confirmé : les situations post-accidentelles sont génératrices de difficultés qui posent des problèmes très aigus aux organisations.¹ Au delà des plans d'urgence classiques, toujours indispensables, il convient de développer de nouvelles aptitudes au niveau des présidences et des directions générales, de mettre en place de nouvelles formes d'organisation, de créer de nouveaux outils, de développer de nouvelles cultures. Il s'agit en effet désormais de travailler dans des univers marqués par la haute complexité, l'incertitude, le nombre extraordinairement élevé des acteurs impliqués (notamment les médias), qui placent rapidement l'organisation dans des phénomènes de très fortes turbulences. En bref, il ne s'agit plus seulement de savoir envoyer des services d'urgence sur un site, il devient indispensable de pouvoir conduire des crises longues d'ampleur inédite. Et comme les crises ne résultent pas uniquement d'accidents effectifs, mais également de rumeurs, de possibilités, de perceptions, etc., il devient également nécessaire d'élargir ce que l'on a généralement mis en place dans le cadre des systèmes de sécurité classiques.

Il est d'ailleurs utile d'introduire immédiatement la distinction entre "situation d'urgence" et "situation de crise" : dans le premier cas, il faut réagir avec efficacité à une forte pression en temps raccourci; dans le second, il faut faire preuve de la même capacité de réaction mais, ce qui complexifie singulièrement la tâche, alors même que l'on a, à des degrés variables, perdu son univers de référence. Capacité "politique", capacité de "jugement", capacité d'interaction entre des acteurs très divers doivent ici encadrer l'action, venir donner sens aux aptitudes réflexes, aux schémas d'urgence – qui sont et demeurent des "boîtes à outils" tout à fait indispensables, mais qui ne sauraient suffire à elles seules.

Objectif : repérage d'initiatives et fertilisation croisée

La présente investigation entre dans un programme général de recherche visant à développer connaissance et savoir-faire sur ces situations de crise, leur prévention, leur pilotage. Ceci pour réduire le coût collectif lié à tout échec de la prévention de l'accident ou de la défaillance.

¹ Voir notamment : P. Lagadec, "Etats d'urgence – Défaillances technologiques et déstabilisation sociale ", Editions du Seuil, Collection Science ouverte, Paris, 1988.

Il faut bien mesurer que l'on se trouve ici face à un grand chantier encore peu exploré. Un mode de traitement a souvent prévalu en ce domaine : l'oubli. Et pourtant, il est clair qu'à côté d'une recherche théorique, possible mais limitée si elle n'est pas étroitement reliée à une connaissance du terrain, il est indispensable de pratiquer ce qui est désormais une norme en matière de prévention des risques : le retour d'expérience. Expériences de crises, expériences d'initiatives élaborées en réponse à ces crises, ou par anticipation, au vu d'événements survenus par ailleurs.

A l'heure où l'interrogation commence à prendre corps sur ces thèmes, il nous est apparu utile de nous engager sur la voie d'une "fertilisation croisée" entre les réflexions, les avancées, les projets des uns et des autres.

Connaissant les réserves que suscite naturellement toute interrogation sur ces thèmes, nous avons pris comme tout premier objectif non pas un audit général de la situation, mais un recensement des meilleures initiatives prises par les grandes organisations pour la maîtrise de ces situations de crise.

Nous tenant à cette approche positive, nous nous sommes donc attaché à repérer, analyser, valoriser le plus largement possible les meilleures initiatives.

Tel était donc notre objectif : faire une tentative de recensement des avancées pratiques intéressantes sur ce terrain de la gestion de crise.

Cet objectif s'inscrit dans des perspectives plus vastes : permettre d'utiles rapprochements avec des investigations de même nature menées à l'étranger (notamment par Thierry Pauchant en Amérique du Nord, Uriel Rosenthal aux Pays-Bas); consolider les réflexions que nous menons avec Claude Gilbert dans le cadre du Groupement de Recherche du CNRS sur les situations de crise.

Modalités : un travail d'enquête très ciblé

Sur un tel terrain, l'accès aux expériences concrètes est toujours délicat. Une première voie aurait pu être celle du questionnaire largement distribué, et visant un traitement quantitatif large. Nous ne l'avons pas retenue : bien conscient des réserves que suscite toute interrogation sur le thème des situations de crise, de la difficulté aussi du sujet, nous avons pensé que la voie du questionnaire n'aurait pas apporté de réponses suffisantes. Certes, nos collègues nord-américains (Thierry Pauchant et Ian Mitroff) ont utilisé cet outil, mais sans doute le contexte d'outre-Atlantique s'y prête-t-il davantage.

Nous avons donc retenu le moyen de l'entretien. Nous avons sollicité en premier lieu les organisations et les responsables connus pour leurs initiatives en ce domaine. Ce premier réseau fut ensuite élargi autant qu'il était possible de le faire, en tenant compte du cadre de l'étude et surtout des préventions souvent suscitées par l'évocation du thème exploré.

Les entretiens se sont déroulés entre les mois d'avril 1989 et février 1990. Les principes de travail étaient ceux-là mêmes que nous avons mis au point pour la construction de notre livre *Etats d'urgence* :

- rencontre à haut niveau hiérarchique;
- recueil et analyse des innovations introduites par l'organisation consultée;

- élaboration d'un texte reprenant l'entretien;
- engagement pris de soumettre le texte à notre interlocuteur pour éviter toute erreur factuelle ou d'interprétation;
- reprise des textes visés dans un rapport qui présenterait les enseignements essentiels tirés de l'analyse: cas les plus intéressants; problèmes méthodologiques et théoriques; indications opérationnelles; suggestions organisationnelles et stratégiques;
- enfin, prolongement de ces enquêtes par un séminaire organisé en fin de parcours, ayant précisément pour but de permettre un échange plus général et plus direct sur les expériences recensées.

Difficultés et ouvertures : premières leçons

Comme toujours sur ce sujet de nombreuses difficultés se sont présentées, extrêmement instructives.

Le fait premier est que le dossier des crises n'est généralement pas identifié en tant que tel : on s'intéresse naturellement aux problèmes de sécurité mais peu nombreux sont les organismes qui ont défini une préoccupation plus large pour les questions de crise. Une demande d'entretien rencontre de ce fait assez souvent une certaine incompréhension, doublée d'un sentiment de gêne – comment faire état d'une large impréparation, d'un faible intérêt pour la question ? – qui se traduit par une non-réponse.

Un autre réflexe de la personne sollicitée peut être la référence immédiate au caractère secret ou tout au moins "sensible" du sujet pour écarter la demande. Cette dimension, qu'il ne faudrait pas négliger bien entendu, semble souvent prendre une place qui traduit davantage des difficultés d'appréhension de la question qu'une réelle exigence de discrétion. Quoi qu'il en soit, le chercheur enregistre à nouveau un faible désir de coopération. Le fait d'avoir identifié quelqu'un s'occupant de "crise" dans une organisation paraît déjà justifier la plus grande inquiétude: fixer un rendez-vous exige l'accord du service juridique; l'idée qu'une publication puisse faire état de données, même soigneusement choisies, sur les avancées de l'institution en matière de prévention et de gestion de crise est une affaire à faire viser à nouveau par les services juridiques. Ces précautions sont peut-être nécessaires : elles indiquent au moins clairement la difficulté de l'objectif de fertilisation croisée...

Une réponse moins négative est de renvoyer l'enquêteur sur les services de sécurité et leurs plans d'urgence techniques. Ceci est intéressant, mais ne couvre qu'une partie du sujet, notre propos étant bien, comme indiqué précédemment, d'étudier la prise en charge des phénomènes pouvant plus globalement déstabiliser l'organisation.

L'enquêteur précise alors qu'il s'intéresse aux questions de crise, et non seulement d'urgence. La réaction est alors fréquemment : "Voyez la communication". C'est là une indication intéressante : l'examen global de ce qui peut mettre en cause l'entreprise et notamment des déstabilisations qui pourraient avoir une origine externe est confusément ressenti comme hors préoccupation; si quelqu'un a pu avoir l'idée (saugrenue) de s'y intéresser ce ne peut être que la "communication"... Comme si le contact avec l'aberrant, avec "l'extérieur" et ses défis était culturellement

étranger aux organisations; l'aberrant est laissé à ces services de "communication" également perçus comme quelque peu étrangers...

Nous n'avons guère eu de réponse du type: "c'est là une question stratégique, voyez le conseiller du Président, tel membre de la direction générale" (par exemple).

D'autres formes de réponse furent plus directement instructives, qu'elles aient été recueillies au sein d'entreprises privées ou d'entités publiques :

« On ne peut pas se lancer dans de telles investigations : elles mettraient trop vite le doigt sur des aberrations organisationnelles et individuelles sur lesquelles "on" ne souhaite pas revenir ».

« S'il y avait quelque chose d'une gravité autre qu'un simple accident, nous ne serions plus concernés; ce serait aux Pouvoirs Publics de traiter le dossier, et non plus à nous, entreprise privée – voyez le ministre ».

« Vous ne pouvez pas savoir le mal que j'ai eu, en interne, à faire valoir l'idée qu'il fallait se préoccuper de crises, notamment des risques d'opinion. »

« Je ne peux pas m'imaginer que nos Présidents actuels se soumettent sérieusement et de façon convaincue à un entraînement en matière de crise.

Ils ont à l'évidence un rôle essentiel à jouer en situation de crise, notamment pour ce qui est du positionnement général; mais ils sont sans doute encore peu préparés à le jouer. D'où peut-être une certaine ambiguïté des cellules de crise : il serait dangereux qu'elles induisent chez les responsables suprêmes un sentiment excessif de protection. Leur réticence vis-à-vis des exercices a plusieurs sources : ils peuvent penser que, le moment venu, ils sauraient prendre la bonne décision; ils peuvent penser que ceux qui les soumettent aux exercices leur posent de mauvaises questions.

La leçon pour les collaborateurs est que leur Président n'aura guère préparé la situation, n'aura sans doute pas les meilleurs réflexes – raison de plus pour les collaborateurs de réfléchir au dossier, si possible d'en parler avec lui, et d'avoir la capacité de bien positionner leur Président en cas de problème. Il sera ravi que quelqu'un n'ait pas perdu les pédales. C'est un point qui manquait complètement à notre dispositif de base ».

« Pourquoi une aussi faible attention à haut niveau pour ces questions ? Il faut bien voir que le statut de ces problèmes de crise, c'est celui qui fut longtemps celui de la sécurité : "incendie, dégâts des eaux". Il s'agit d'une fonction à inventer, donc au début sans relief. Et surtout, il s'agit d'un domaine à haut risque : c'est tout à fait autre chose que de prendre en mains un service existant qu'il suffira de faire tourner sans ennui. Mais qui, à haut niveau, voudrait prendre de tels risques ? Dans les grandes organisations, les gens acceptant de courir des risques ne sont pas légion. La préoccupation, c'est d'abord de survivre. Ce qui veut dire : ne pas faire de bêtise, donc ne pas prendre de risques. D'autant plus qu'à pareil poste il faut nommer des gens de grande expérience: voudront-ils tout risquer à leur âge et leur échelon ? Le réflexe classique est de se raccrocher aux faibles probabilités, ce qui n'appelle pas avec évidence des mesures très fortes. Pour contrer cela, il faudrait un contrat clair entre l'organisation et les personnes acceptant ces postes exposés : "Nous sommes derrière vous; n'hésitez pas à prendre des risques!" En cas d'échec, il pourrait être nécessaire, pour une question d'image publique, de déplacer ces collaborateurs, mais ils devraient être assurés d'être affectés à des postes équivalents.

Bref, en ce domaine, on avance tranche par tranche. On ne conçoit pas de fixer une politique générale. On n'en est pas du tout à ce qui peut être fait dans telle entreprise informatique

où des gens sont payés à longueur d'année pour tenter de mettre le système en défaut. Et c'est ainsi que l'on découvre un beau matin d'énormes failles en matière de vulnérabilité: alors on tremble et on table sur les faibles probabilités... »

« Je n'ai pas d'avancées particulières à vous rapporter. Au contraire, je dirais même que, depuis ces dernières années, on a fait des progrès en marche arrière. Nous avons eu des accidents, même des crises, mais ce ne furent que des situations trop faciles, dont je ne tire pas d'enseignements. On s'en est à chaque fois bien tiré, non parce nous étions bien préparés, mais parce que la crise était facile. Nous avons des atouts, comme par exemple des qualités techniques indéniables, ou un excellent réseau de relations à l'échelle internationale. Mais ce sont là des forces liées à des nécessités générales de fonctionnement du domaine, et non à une volonté de gérer les crises. Bien des raisons expliquent les réticences à entrer dans l'apprentissage sur ce terrain des crises. Dans les grandes maisons, chacun a tendance à se crispier sur des équilibres internes fragiles : jouer une crise, penser à la crise ne peut être que perturbant. On se heurte aussi au niveau politique, qui vit sur deux assurances dangereuses. La première: " Il n'y aura sans doute pas de crise pendant que je suis au pouvoir..." La seconde : " s'il y a une crise, compte tenu de ma grande expérience – car je connais la presse –, je saurai faire! " En situation de crise, les bonnes connaissances ne suffisent pas... Les gens hésitent ainsi entre ces deux assurances, dont le mélange donne une espèce de politique de l'autruche. On aboutit à une non préparation, en premier lieu psychologique, qui gênera lors du déroulement d'une crise : débiter une crise sur des idées fausses, c'est beaucoup plus grave que l'insuffisance des plans. L'urgence est donc de se débarrasser de ces idées fausses : "il n'y aura pas de crise", "s'il y en a, je sais faire, je me débrouillerai".

Fondamentalement, il faudrait donc une sensibilisation des hauts responsables; que ces derniers arrêtent de faire l'autruche. Certes, il ne s'agit pas de préparer des collections de plans de crise – je suis un peu réservé à cette idée. Mais entre tomber dans cet excès et faire semblant d'être prêt, il y a de la marge. Si on devait travailler, ce serait avant tout pour rendre les gens réalistes.

Il faut également habituer les gens à la plus grande rigueur – et ceci au quotidien. On ne met pas en route l'instrument le jour de la crise; on ne fait pas jouer ensemble les hommes le jour de la crise. Ce n'est pas vrai. Pas avec les préjugés, les croyances et les idées fausses qu'ils peuvent avoir avant la crise. C'est sur ce terrain là qu'il faut œuvrer. Même si, comme cela est naturel, toute question est vécue comme une agression.

Mais ces messages ne passent pas très bien actuellement. Juste au moment d'ailleurs où, de façon générale, responsables et techniciens perdent leur image dans le public et que la méfiance se répand.»

Malgré toutes ces préventions et ces manques, des contacts ont pu être noués (pas toujours). Nous nous sommes alors heurté au problème de la compréhension du sujet, et toujours au secret. De longs entretiens préliminaires furent nécessaires pour amorcer de véritables échanges sur le thème de la gestion de crise. Lorsque le dossier a finalement pu être ouvert, nos interlocuteurs ont parfois insisté pour que leur organisation ne soit en aucune manière mentionnée, même pour situer des innovations en tout point positives. Nous avons naturellement respecté cette condition. Dans d'autres cas, nos interlocuteurs ont préféré ne plus donner signe d'existence à tel ou tel stade du processus; sans doute pour plusieurs motifs : crainte que leurs analyses soient à l'origine de frictions supplémentaires avec leur environnement politico-administratif (ce qui est instructif à l'heure où il n'est plus question que de "coordination"); crainte que leur existence-même ne devienne connue.

Mais le plus grand obstacle a été, globalement, le fait que le chantier est encore à peine ouvert. Le moment est plutôt à la découverte du problème, au mieux à l'expérimentation – et non au

développement d'initiatives et de dispositifs éprouvés. Dès lors, une réponse fréquente a été : "Nous serions surtout intéressés à étudier avec vous ce que nous pourrions faire".

Après une certaine surprise, nous nous sommes résolu à prendre acte de cet état de fait – en notant que cette constatation serait en elle-même un enseignement essentiel de notre étude; et à poursuivre le travail sur cette base : plutôt que d'attendre une année ou deux afin de récolter les fruits des semences actuelles, il nous a semblé utile de participer aux efforts entrepris, et de tirer des enseignements de ces efforts préliminaires. Nous avons donc étudié notre question à travers des séminaires de formation, des travaux avec des responsables aux prises avec le renouvellement de leurs plans de crise, ou l'adaptation de nouvelles directives venues de la maison mère, notamment dans des organisations américaines. En cela, la méthode de travail s'est quelque peu éloignée de celle de l'entretien privilégiée à l'origine.

Ces constatations expliquent aussi pourquoi nos efforts sur l'étranger n'ont pu être aussi développés que nous le souhaitions au départ (surtout dans le domaine public). Un essai dans tel pays de la Communauté Européenne dont les avancées étaient particulièrement stimulantes (il s'agissait d'un grand organisme public qui venait de se doter d'une cellule de veille remarquable), dut être abandonné : nos interlocuteurs semblèrent en effet nous signifier par leur silence (ici encore) qu'ils ne souhaitaient pas voir connue leur simple existence, alors même que cette existence avait fait l'objet de textes publics (type *Journal Officiel*) – mais on ne souhaitait sans doute pas (peut-être à juste titre, nous ne saurions porter de jugement bien entendu) leur donner de plus ample publicité. Dans tel autre cas les contacts nécessaires ne purent aboutir. Dans un autre cas encore, un dispositif de crise repéré à l'étranger, cité comme une innovation intéressante, fut dissout avant que nous ayons pu l'étudier : ce centre opérationnel avait vocation à intervenir de façon centralisée et unique sur des crises multiformes; cela fut sans doute à l'origine de sa disparition prématurée : la perspective souhaitable est davantage de créer des réseaux capables de traiter avec efficacité de situations complexes, plutôt que des autorités centrales pensées comme devant délivrer des directives et des messages "uniques").

En bref, pour avancer dans l'investigation, il fallait (sauf exception, et il y en eut quelques unes) pouvoir se prévaloir de relations déjà bien établies avec une organisation déjà bien avancée dans sa réflexion.

Mais nous voudrions ajouter deux compléments importants qui doivent corriger les annotations précédentes :

– Bien que le domaine soit encore à l'état de chantier, un certain nombre de responsables et d'organisations apparaissent particulièrement bien sensibilisés et dotés sur le plan de la gestion de crise.

– La culture en ce domaine évolue depuis quelques mois à une cadence tout à fait surprenante, tout au moins dans certaines organisations (et notamment dans les entreprises que nous avons pu approcher et dont les cas sont rapportés dans cette étude) : remise en cause de références fondamentales, mise au point de nouveaux dispositifs, outils nouveaux... on assiste à un foisonnement étonnant d'innovations.

Le séminaire organisé en fin de parcours (le 5 mars 1990) avec une douzaine d'entreprises françaises et étrangères fut à cet égard tout à fait révélateur : nous passions soudain d'une prévention forte sur le sujet à la conviction déterminée que l'échange, sur base de confiance et de rigueur bien

sûr, devenait aujourd'hui nécessaire. Avec cette ultime constatation : alors que quelques mois auparavant il aurait souvent été difficile d'envisager ne serait-ce qu'une réunion interne sur le sujet, le problème devenait de savoir comment structurer cet effort collectif pour que l'on puisse suivre les évolutions en cours. Fallait-il constituer une association d'entreprises intéressées, s'engageant par exemple à organiser des briefings ouverts aux autres participants à la suite de cas porteurs de leçons intéressantes? Fallait-il en rester à structurer un réseau ?

Présentation des résultats

Par souci de clarté, nous avons placé en tête du document une lecture transversale de la somme d'expériences recueillies à travers notre enquête et le séminaire terminal. Cette lecture de synthèse se prolonge par quelques perspectives de travail.

Sont ensuite présentées les études de cas réalisées *et* pour lesquelles nous avons obtenu l'autorisation de diffusion. On trouvera ici rassemblées onze notes reprenant l'expérience de groupes français et internationaux.

Première Partie

UNE LARGE PANOPLIE D'AVANCÉES SIGNIFICATIVES

LECTURE TRANSVERSALE DES ÉTUDES DE CAS

Quand on pense " capacités de gestion de crise", on pense spontanément aux outils techniques permettant de faire face à l'extrême urgence – notamment à tous les moyens de communication rapide. Bien évidemment, ce domaine n'a pas été négligé par nos interlocuteurs, et nous l'évoquerons. Mais le travail en profondeur sur l'aptitude à prévenir et maîtriser les crises requiert un éventail d'investissements autrement plus large. Il est donc normal, et heureux, que nous ayons pu relever des préparations dans des domaines dépassant de beaucoup la seule mise en place de technologies ad-hoc. Pour en rendre compte de façon synthétique, nous avons regroupé les avancées sous trois titres, qui couvrent respectivement :

- des orientations ou réorientations fondamentales, qui donnent à l'institution l'assise nécessaire pour faire face aux profondes mises en question que constituent les crises;
- des modes d'organisation, qui permettent d'intégrer dans des cohérences d'ensemble les outils et dispositifs propres au traitement des situations exceptionnelles;
- des modes d'apprentissage nouveaux, apportant aux institutions comme aux acteurs impliqués la faculté de suivre les évolutions en cours en matière de gestion de crise.

I – DES RUPTURES DANS LES RÉFÉRENCES FONDAMENTALES

La découverte de la période récente est capitale : pour prévenir, anticiper, maîtriser les situations de crise, il est essentiel de pouvoir s'appuyer sur des références de base qui se déclinent en premier lieu en termes de valeurs. Pour forcer le trait, on peut dire que la référence éthique est plus déterminante que la dotation en outils d'urgence; les grandes défaites ont pour une bonne part leur origine dans un déficit de préparation à ce niveau fondamental. Dans la même ligne, une attention nouvelle doit être prêtée à la culture interne, à l'insertion de l'organisme considéré dans son environnements social, et bien sûr, ce qui est également un passage obligé, à l'effort de prévention. Dans ces quatre domaines nous avons pu identifier un certain nombre d'avancées.

1. Ruptures sur les valeurs

Nous avons noté de fortes ruptures avec le passé. Tel grand groupe, réputé pour être particulièrement fermé sur lui-même, prompt à se lancer dans des "croisades" (avec ce qu'une croisade peut comporter de pratiques discutables) contre ses détracteurs (notamment les environnementalistes), s'est défini des règles d'ouverture et de citoyenneté représentant pour lui une véritable révolution culturelle. C'est là une évolution assez générale, même si elle se module de façon

différente dans les différentes institutions. Parfois, la fermeture observée dans le passé était telle que l'évidence d'un changement nécessaire et urgent s'est imposée; parfois c'est une catastrophe ou une forte alerte qui a déclenché la décision de changement; parfois, lorsque les comportements antérieurs n'étaient pas à ce point tranchés, on assiste à des évolutions plus douces. Mais, globalement, on voit s'opérer une prise de conscience assez générale : "il serait suicidaire d'en rester à la fermeture et à l'arrogance d'antan". Davantage : ce qui est affiché en termes d'ouverture sur l'environnement social, ne saurait constituer une simple "couverture" de bonne conscience; il est impératif aujourd'hui que l'affiche corresponde à une pratique réelle. Cela peut poser question aux responsables, car ce type d'évolution demande du temps, et beaucoup d'énergie de la part des dirigeants pour bien faire comprendre qu'il y a là un véritable enjeu pour l'entreprise, et de leur part une réelle volonté.

Certes, il ne s'agit là sans doute que d'une tendance générale, et, comme nous avons pu le mesurer, le chemin à parcourir reste long – toutes les convictions ne sont pas encore fermes sur ces perspectives. Mais les plus lucides n'hésitent pas : cette nouvelle capacité d'ouverture est dorénavant un passage obligé pour toute activité économique, surtout si elle comporte quelque risque.

Pareille évolution se traduit ensuite dans tous les domaines, qu'il s'agisse de règle interne de fonctionnement, de communication externe, de choix stratégiques, etc. Certains, parfois à la suite d'accidents ou d'alertes, ont voulu affirmer de façon plus solennelle leur attachement à de nouvelles références : c'est le cas de la "Charte Sécurité-Environnement" qui fut signée par le Président d'Orkem (voir l'étude de cas) et qui soulignait de nouvelles exigences en termes d'éthique et de responsabilité, d'ouverture, de sécurité (cette dimension devenant explicitement un critère fort dans l'évaluation des cadres), de responsabilité (les règles s'appliquant aussi aux sous-traitants), de formation, de concertation et d'audits.

Pour le temps de crise, précisément, la nécessité d'une référence très précoce (dans les 24 heures après une défaillance) à l'éthique propre à l'entreprise concernée est apparue aussi comme une préoccupation forte (GDF). Ici encore, on voit apparaître le souci d'affirmer des valeurs, là où, il y a seulement quelques années on se serait contenté d'affirmations techniques et de paroles d'autorité présupposant une légitimité naturelle et sans faille.

2. Remodelage de la culture interne

Les principes et orientations de fond étant redéfinis, un effort d'accompagnement général est noté quant à la culture des organisations. Pour aider aux évolutions souhaitées, les points suivants font l'objet d'initiatives :

- Engagements forts des présidences et des directions générales : cela signifie, par exemple, que si un exercice de simulation est organisé, le réflexe obligé des concepteurs de l'exercice n'est plus du type : "le Président est naturellement trop occupé pour y participer lui-même"; et s'il y participe, ce ne sera pas en tant qu'observateur-juge, mais en tant que membre à part entière du jeu, prenant les mêmes risques que les autres joueurs. De même, si un séminaire est organisé sur le thème des crises, il tiendra à y apporter la marque de sa présence, et non pour y délivrer une "bonne parole", mais pour souligner le prix qu'il attache à la réflexion en ce domaine. Pareils gestes ont immédiatement un impact fort en interne (ESSO).

- Prise en compte de la dimension "Sécurité-crise" dans les évolutions de carrière : comme il a été noté précédemment, les performances en termes de sécurité deviennent des critères d'évaluation: nous avons pu aussi noter que tel grand groupe, conscient du fait qu'en situation de crise l'essentiel est de disposer d'un personnel ayant de fortes capacités de jugement ("educated guess"), prête un très grand soin à la définition des carrières de ses responsables, une attention particulière étant portée à la variété des situations affrontées (DOW). Dans tel autre secteur, les dirigeants sont régulièrement choisis parmi ceux qui ont opté pour la filière la plus exposée aux crises.
- Règles de travail : fortes délégations de responsabilité; exigence de prise en charge des problèmes de bout en bout ("accountability") lorsque se présente une situation délicate (les passages de "témoins" devant être parfaitement explicites); définition de réseaux ad-hoc pour la prise en charge de difficultés complexes... sont autant de nouvelles références qui se font jour. Par exemple, dans tel grand groupe, il était auparavant clairement affirmé qu'en cas d'accident les employés devaient s'abstenir de toute information vers l'extérieur, même purement factuelle – seul le porte-parole officiel avait la possibilité de s'exprimer; depuis peu, il est affirmé au contraire que la première personne de l'entreprise sur place a un devoir d'information : donner les éléments factuels, tout commentaire restant naturellement de la responsabilité des porte-paroles habilités (ESSO). Ce dernier exemple montre les formidables besoins de formation qui se font jour en conséquence à tous les niveaux d'un groupe industriel.
- Engagements, risques : ces perspectives nouvelles exposent davantage l'individu, qui sera moins protégé par des règles précisant cadres – et couvertures. En matière de formation à la gestion de crise, cela invite à des modalités de travail beaucoup plus engageantes que précédemment : la prise de connaissance des règles à observer a laissé la place à l'expérimentation, toujours exigeante et parfois douloureuse.

On notera que toutes ces ruptures ou inflexions ne sont pas seulement à dynamique descendante. Bientôt se font jour de fortes demandes en retour, comme cela a été observé en matière de formation – notamment pour la communication avec l'extérieur, le point le plus nouveau et le plus surprenant pour ceux qui étaient habitués au silence. C'est alors que la culture interne se met à évoluer véritablement (ORKEM, ESSO).

3. Nouvelle insertion dans l'environnement

Le principe selon lequel on ne gère pas une situation de crise si on n'a pas assuré auparavant sa crédibilité et légitimité a été reconnu par nombre d'organisations (EDF). Cela signifie tout d'abord que ces deux éléments ne sont plus considérés ni comme allant de soi, ni comme secondaires.

Cette reconnaissance conduit à développer des efforts considérables en matière d'ouverture, à travers un ensemble d'initiatives :

- effort général d'information : plaquettes, journées portes-ouvertes, rencontres multiples... (EDF);
- rapprochement général avec les journalistes;
- ouverture des exercices (notamment les exercices POI) aux pompiers, aux autorités préfectorales (DRIR), aux Maires, aux journalistes (ESSO); on notera qu'il s'agit là d'initiatives autrement plus fortes que de simples "déjeuners de presse" :

- accords interprofessionnels (allant au-delà de simples comportements de bon voisinage) en matière de prévention, de veille, de gestion de crise, de règles déontologiques, etc.
- mise en place de réseaux plus informels, pour l'avant crise comme pour le temps de crise, traduisant une volonté profonde de décloisonnement.

La démarche se prolonge en cas de crise, par exemple au travers de principes tels que le suivant : lors d'un accident, le directeur d'usine a pour fonction la communication avec son personnel, les autorités, les médias, les questions techniques étant prises en charge par ses collaborateurs (RHONE-POULENC). Dans telle autre entreprise, les personnes directement en liaison avec la clientèle sont immédiatement mobilisées (elles sont formées à cette tâche difficile) pour répondre aux demandes d'information (c'est d'ailleurs ce que le groupe Johnson & Johnson fit lorsqu'il s'appuya sur sa force commerciale pour faire face à la crise Tylenol).

4. Prise en charge renouvelée de la prévention, de l'anticipation

Ceux qui ont lancé de fortes initiatives en matière de gestion de crise ont, dans le même mouvement, considérablement renforcé leurs capacités de prévention des accidents. Souvent, des positions qui, jusque là, apparaissaient d'avant-garde, ont été affirmées comme allant de soi. La réflexion en terme de crise amène ainsi de nouveaux éclairages relativisant les réserves marquant traditionnellement les dispositions en matière d'investissements de sécurité (par exemple en ce qui concerne l'acquisition de terrains pour la maîtrise des distances d'isolement autour des sites à risque).

Une autre initiative a pu être identifiée : la réalisation d'audits de vulnérabilité aux crises. A partir d'une analyse des risques menée avec les acteurs (ceci s'avérant délicat en raison du caractère encore tabou du sujet), il est possible de déterminer des risques prioritaires, de formuler des procédures de réactions, de tester ces procédures – sans oublier, naturellement, un retour sur la prévention, la meilleure gestion de crise étant bien évidemment la réduction des risques et vulnérabilités (cas rapporté par FRANCOM). Dans cette même ligne, il est devenu possible, au moins dans quelques organisations, de se poser clairement la question des crises, dans toute sa globalité. Lors de notre séminaire du 5 mars 1990, les responsables présents purent ainsi dresser leurs tableaux propres de crises potentielles – l'exercice montrant combien il est précieux de disposer d'une réflexion sérieuse sur le sujet; des vulnérabilités non évidentes peuvent alors apparaître, comme la rupture de stock sur un médicament clé, une pollution ancienne qui ressurgit, un problème chez un concurrent – qui peut provoquer une crise générale, une rumeur soudaine sur la découverte d'un produit "miracle" (un vaccin par exemple), etc. Seule une attention forte à ces questions permet de sortir ici des évidences premières en ce qui concerne les identifications préalables de vulnérabilités, et donc de s'armer véritablement face aux crises.

Enfin, nous avons pu noter la définition de nouvelles fonctions ou postes "crise", ou "sécurité-crise" ayant pour objet de faciliter la prise en charge de cette dimension qui nécessite aussi une attention spécifique (sensibilisation-mobilisation, tenue à jour des outils, définition de stratégies, etc.) Dans telle entreprise, un tel poste vient d'être créé et doit être confié à un responsable de haut niveau, agissant directement pour le Président.

Ces considérations amènent à des prises de responsabilités que l'on n'avait pas coutume de voir s'affirmer spontanément : intervention en cas d'accident de transport ne concernant pourtant pas directement l'entreprise, et ceci malgré les risques médiatiques encourus (le logo de la société venant apporter son appui pouvant la désigner à tort comme "responsable"); montage d'un système d'aide aux PME, généralement moins bien pourvues face aux crises que les grands groupes (RHONE-POULENC); extension des pratiques de sécurité en aval et en amont de l'entreprise (fournisseurs et clients)...

II – DE NOUVELLES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Nous avons pu repérer des avancées relativement à trois temps de la situation de crise : l'avant-crise, l'alerte et la mobilisation, la conduite de la crise proprement dite.

1. Capacités de veille

Les entreprises tendent à développer une attention sans cesse plus marquée aux problèmes qui pourraient donner lieu à des crises, qu'il s'agisse de crise post-accidentelle ou de risques d'opinion ("issues" pour les anglo-saxons). Pour anticiper les problèmes on voit se mettre en place des mécanismes nouveaux :

- Dispositifs de repérage et de suivi des difficultés actuelles ou potentielles. En ce qui concerne les incidents et accidents, une distinction a été introduite dans tel grand groupe qui permet d'élargir le champ d'attention : à côté des "incidents", sont pris en compte très explicitement les "incidents perçus" ("alleged incidents") qui à tout moment peuvent se transformer en "issues". Certains groupes veillent en permanence sur plusieurs dizaines, voire centaines de sujets pouvant donner lieu à crise d'opinion, les suivis se faisant parfois à l'échelle mondiale. Tel groupe organise des réunions bi-mensuelles au cours desquelles sont systématiquement passés en revue les cas de crises effectives ou potentielles qui se sont présentés. Tel pays s'est doté d'une structure d'analyse en continu composée d'une quinzaine de spécialistes au profil très varié : sociologue, généticien, ingénieur, avocat...
- Dispositifs de mémorisation des signaux, des cas, des analyses qui permettent de se doter d'une "bibliothèque" de référence (sur ordinateur), consultable aisément (parfois du monde entier). Dans tel groupe, la mise en mémoire peut s'effectuer depuis de très nombreux points dans le monde, l'ensemble de la procédure ne demandant pas vingt minutes pour être appliquée.

On notera le développement de nouveaux concepts :

- la mise sur pied de groupes "hétérogènes" permettant de suivre les problèmes de façon ouverte, la perspective de recourir à des observateurs extérieurs à l'entreprise étant considérée;
- le suivi des problèmes potentiels par des comités d'experts prêts à se muer en cellules de crise, si un problème devient une crise effective;
- le suivi de crises "étrangères", ne touchant pas directement les organismes mais qui mobilisent leurs capacités d'analyse.

Bref, par différents types de dispositifs, les organisations s'attachent à anticiper au mieux les menaces et crises pouvant les affecter. Nous donnons en seconde partie le cas du secteur des produits alimentaires à grande consommation qui a particulièrement travaillé sur ces capacités de veille; l'organisation prévoit trois niveaux d'action :

- la veille active, en cas de problème potentiel perçu : elle se traduit par un effort d'évaluation rendu possible grâce à un intense échange d'informations;
- l'alerte sérieuse, qui déclenche une série de mesures d'intervention : construction de l'historique du problème en question, rappel des règles déontologiques, construction d'un argumentaire, validation externe de l'argumentaire, renforcement des mesures de sécurité, sensibilisation des professions tant en amont qu'en aval;
- le risque grave et imminent, qui, sur décision "politique" (directeurs généraux et non plus seulement comité d'experts techniques) entraîne la réunion d'un comité de crise et engage à considérer des décisions stratégiques (comme le retrait ou la modification d'un produit par exemple).

Ces capacités de veille sont naturellement plus développées dans le cas des risques d'opinion que dans celui des accidents, moins prévisibles. Pour les accidents, on a davantage réfléchi sur les problèmes d'alerte.

2. Capacités d'alerte et de mobilisation

On note ici de grandes avancées et des besoins technologiques importants. L'attention se porte tout d'abord sur les outils de liaison : les systèmes type "eurosignal", "opérateur", "Radiocom-2000", dont on attend souvent une fiabilité renforcée. Les dispositifs de téléconférence sont également développés – l'attention étant attirée sur le fait que ces systèmes ne fonctionnent bien que si leurs utilisateurs en ont une bonne pratique avant la crise (comme le souligne FRANCE-TELECOM). Dans certains cas, on recherche le téléphone-satellite permettant des liaisons efficaces avec un point du globe difficile d'accès et mal inséré dans un système de communication. La question de la confidentialité des liaisons est parfois un paramètre important. encore mal résolu (se pose notamment le cas de la discrétion lorsque les familles des victimes n'ont pas encore été averties : une règle de décence veut que les proches ne soit pas avertis du décès d'un des leurs par les télévisions et radios).

Des avancées ont été réalisées dans l'alerte automatisée : on trouvera dans les cas décrits (voir ICI ou EDF) le système du "bouton-poussoir" qui introduit l'automatisme dans la transmission de l'alerte; le serveur informatique central, programmé pour déclencher instantanément une alerte ciblée mais pouvant être très large; de la vitrine vocale, qui permet de passer des messages pré-enregistrés à une large population (notamment en interne); les turbo-fax et turbo-phone¹, qui permettent de travailler en parallèle à un moment où le mode séquentiel est source de délais insupportables, etc.

Un grand travail a également été réalisé sur les procédures de mobilisation : schémas d'alerte, numéro d'appel unique, préformatage des messages, enregistrement des messages, dispositifs d'astreinte (RHONE-POULENC). L'astreinte peut concerner non seulement les techniciens, mais aussi

¹ Marque déposée Framacom - Turbocommunication

les responsables de la communication, et les responsables "politiques" – comme nous l'avons vu introduit par une grande ville française :

« Les services municipaux (voirie, eau et assainissement, propreté urbaine, chauffage, gaz, transport...) ont une assez longue pratique de l'astreinte. Mais il faut savoir que cette "culture" était tout de même orientée sur l'incident ou l'accident et non l'événement majeur. Il ne suffit pas d'avoir des techniciens immédiatement opérationnels : encore faut-il, surtout pour les événement de grande ampleur, pouvoir compter sur une présence de l'encadrement de haut niveau. Depuis maintenant deux ans, les responsables sécurité ont obtenu qu'un ingénieur et deux cadres supérieurs (au niveau des secrétaires généraux adjoints) soient d'astreinte le week-end (en plus de la semaine). Le point fort est que ces gens de haut niveau se connaissent entre eux, et qu'ils connaissent, en raison de leur expérience passée dans des services d'urgence, le problème des situations de crise. »

Autre innovation organisationnelle à signaler : dans telle entreprise, tous les agents possèdent un numéro spécial d'appel, un numéro Vert qui leur permet de se porter volontaires en cas de crise. Ceci permet de renforcer rapidement les moyens disponibles si on en a besoin (et de régler ainsi, notamment, les situations de sous-effectifs à certaines périodes, le problème de la relève); sans compter le renforcement du sentiment d'appartenance, toujours à prendre en considération dans la gestion interne d'une crise.

Un concept intéressant a été parfois introduit (EDF) : celui de pré-alerte, qui permet de mettre en veille active un certain nombre de responsables d'un niveau hiérarchique supérieur à ceux qui suffisent à l'instant *t* pour traiter d'un problème; on enclenche ainsi une préparation, sans qu'il y ait pour autant de mobilisation générale intempestive.

De nombreuses réflexions se sont faites jour sur ces différents points, au-delà de l'aspect fiabilité technique de ces systèmes. On a ainsi noté que des messages importants se perdaient : tel organisme essentiel est alerté selon les procédures prévues, mais le message ne parvient pas au destinataire clé. Cela exige une interrogation sur le thème : que veut dire : "avoir informé" ? On s'est aussi rendu compte de biais importants en interne : telle personne est supposée prévenir un siège en cas de problème; ne trouvant pas son "patron" immédiat, elle ne cherche pas à aller au delà et attend... Il est en effet plus commode de s'entretenir avec ses interlocuteurs habituels lorsque l'on se trouve pris avec des questions délicates. D'où ce genre de problème mis à jour par certains de nos interlocuteurs : il faut partir non des plans-types, mais de la question : "Comment les gens vont-ils travailler?" (DOW)

3. Capacités de conduite des crises

L'expérience a montré l'urgence de structurer les activités de pilotage global des systèmes. A côté de la gestion technique de la crise, toujours centrale naturellement, d'autres dimensions importantes ont été inscrites au tableau de bord :

- la communication (EDF);
- la gestion administrative et juridique (ORKEM);
- la dimension "affaires publiques" (RHONE-POULENC);

Sans oublier :

- la coordination générale;
- la poursuite des activités non concernées par l'épreuve.

Dans le même champ de réflexion, des règles de fonctionnement ont aussi été définies¹ :

- séparation entre ce qui est concerné par la crise et ce qui ne l'est pas (la tendance spontanée étant de "tout" traiter à la fois, ce qui se révèle rapidement dangereux);
- séparation de la gestion technique et de la communication (quand il importe de protéger quelque peu les responsables en charge de la résolution technique des problèmes, même s'ils ont à intervenir à des moments bien spécifiques, notamment lors des conférences de presse);
- séparation entre la cellule de crise proprement dite et la Direction Générale (cette dernière ayant un rôle stratégique spécifique, qui ne se confond pas avec la conduite immédiate de l'accident) (EDF);
- définition de la fonction de Directeur de crise (EDF);
- principe du "fonctionnement à étage", la cellule de crise étant implantée au plus bas niveau, avec en sécurité une cellule de veille au niveau supérieur, cette cellule de veille pouvant devenir cellule de crise en cas de besoin (EDF).

Des rôles ont été redéfinis : celui de la Direction Générale précisément (EDF), celui du Siège (ORKEM).

Des réflexions similaires ont été développées sur le fonctionnement des cellules de crise :

- Leur mobilisation, pour laquelle on a introduit de la souplesse (notion de pré-alerte [EDF], possibilité à plusieurs personnes de les mobiliser [DOW]).
- Leur emplacement : zone centrale, proche des lieux de suivi des opérations (type "quart opérations" lorsqu'il en existe).
- Leur décomposition : séparation entre les lieux de réception de message, d'étude et de décision.
- Leur composition : places des grands services prédéfinies, sans oubli d'assistances importantes du type médecins (GDF), assistante sociale, psychologue, etc. On notera l'innovation consistant à intégrer des "observateurs", gardiens de valeur clés qui pourraient être oubliés dans le feu de l'action – c'est le cas d'observateurs "environnement" comme SANDOZ en prévoit pour sa cellule de crise. Dans le même registre, on mentionnera l'idée de disposer d'observateurs extérieurs pouvant apporter des observations distanciées au long de la crise (SANDOZ).
- Leur fonctionnement proprement dit : il est bien apparu qu'une attention très soutenue devait être appliquée à la question du mode de fonctionnement des cellules de crise (structuration des tâches, des priorités), alors que la tendance classique est de ne penser qu'à l'avalanche de difficultés à résoudre. Comme des exercices l'ont montré (ESSO), tout défaut sur ce sujet conduit rapidement à l'éclatement des cellules de crise.

Autre sujet, bien davantage documenté : les outils de gestion de crise. A côté des capacités de gestion technique, on note divers développements :

- Une "mallette de communication" dotant les services correspondants de moyens d'action d'urgence (RHONE-POULENC).
- Des outils pour le travail des médias : salle de presse, documentation de base, photos, posters, vidéos muets, schémas sur demande (EDF).

Mais l'attention aux médias est relativisée par rapport à un impératif plus global, l'information de tous les publics, et non seulement de la presse. Face à toute crise, le principe est retenu de lister

¹ Le Dr. Rolf Kaiser de l'OCDE fut sans doute l'un des premiers à proposer des réflexions sur ce point.

immédiatement les publics concernés, en commençant par le public interne – à tenir pour prioritaire (GDF) – et sans oubli de la sphère judiciaire (souvent considérée trop tardivement).

Bien des réflexions sont aussi développées sur les principes devant régir les informations opérationnelles nécessaires à la gestion de la crise. Deux impératifs sont identifiés : réduire le volume des échanges nécessaires, sous peine de saturer les réseaux de communication; réduire la pression sur les intervenants en termes de demandes d'information, sous peine de bloquer leurs possibilités de traiter le problème (ceci est d'autant plus aigu lorsqu'il s'agit de faire fonctionner ensemble des sites, des centres de décision, parfois multiples). En d'autres termes, on traite ici le défi de la complexité. Les réponses sont apportées en terme de modalités de fonctionnement et d'outils :

- Ecoutes directes des travaux en cours dans telle autre cellule, ceci réduisant d'autant les besoins d'informations (EDF).
- Fonctionnement de type "agence de presse" entre Siège et Site, les communications non directement opérationnelles passant par des unités de filtrage devant éviter les avalanches de demandes (ORKEM, DOW).
- Dans le même but, pré-désignation d'interlocuteurs uniques (ORKEM, DOW).
- Conférences téléphoniques, vidéo-transmission permettent aussi de renforcer les capacités du système à entrer dans des processus de communications rapides (EDF).

On notera aussi un concept qui se décline de diverses façons : la consolidation des systèmes les plus exposés (en particulier le site) par des forces d'appui préparées. Au nombre des initiatives, il y a les équipes d'urgence nationales prêtes à aller prêter main forte à un site (ESSO) ou une zone en difficulté (TELECOM). Cela suppose des préparations techniques (préparation, astreinte, acheminement, accueil, autonomie, etc.) mais aussi "culturelles" car l'acceptation de l'aide extérieure est souvent délicate. On mentionnera également le principe de l'intégration de la dimension "communication" à ces équipes d'appui (ESSO, EDF).

III – UN NOUVEAU SOUCI D'APPRENTISSAGE

L'idée qui se développe est qu'il n'est plus possible de laisser les acteurs sans préparation vis-à-vis de l'exceptionnel. Deux lignes de travail s'affirment.

1. Mémorisation

Ceci signifie que tout événement, interne et même externe, fait l'objet d'une attention critique spécifique en terme de gestion de crise. Des observateurs participent aux crises ou aux exercices (ESSO), avec pour mission de noter, d'enregistrer des données et réflexions. Des debriefings sont opérés avec une extrême rigueur à la suite des épreuves subies – y compris les petits incidents –, et sans délais; des debriefings sont également opérés avec des acteurs extérieurs, notamment les journalistes (GDF). Comme on l'a noté précédemment, ces observations, après traitement, sont mémorisées et des dispositifs permettent à toute la structure un accès interrogation rapide à cette mémoire constituée.

2. Formation

Les formations classiques sont toujours en vigueur, mais d'autres formules sont aussi proposées qui se fondent sur la mise en situation des participants; il s'agit là de pratiques plus exigeantes, nécessitant d'autres cultures de référence, notamment la capacité à affronter – en équipe – des situations d'inconfort, déstabilisantes (ESSO, ORKEM, EDF, etc).

Sur un terrain voisin, des simulations très exigeantes sont construites, avec pour objet de tester les capacités de réponse à des sollicitations extérieures; elles sont suivies par des débriefings collectifs également particulièrement rigoureux (ESSO).

Au sein de ces formations, des cas réels (ORKEM) sont également repris permettant un retour d'expérience, traditionnellement peu prisé (une crise étant souvent "oubliée" plutôt qu'analysée et rendue féconde).

Comme on vient de le mentionner, tous ces efforts visent non seulement à développer des capacités personnelles, mais encore à renforcer les capacités des équipes (souvent inexistantes face aux crises) et à faire évoluer la culture interne de l'organisation.

Ces formations tendent aussi à s'ouvrir sur l'extérieur par le truchement de participations d'acteurs n'appartenant pas à l'entreprise (EDF, ESSO, ORKEM).

Et l'on voit que ces perspectives, qui pouvaient effrayer avant d'avoir été réalisées, sont particulièrement prisées par les participants : ils y trouvent une réponse à des attentes fondamentales dont la simple expression était taboue dans un passé tout récent. Les tendances au rejet se muent bientôt en moteurs d'initiatives fortes, en termes de formation (ORKEM, ESSO) comme de culture interne, de capacités à l'innovation. On mesure alors que la préparation à la crise a conduit à travailler sur d'autres dimensions : la capacité à faire vivre une organisation de façon moins figée, plus ouverte sur son environnement et les opportunités qui se présentent à elles. La confrontation à l'inconnu, le travail sur les ressorts profonds de l'individu comme des équipes, le travail sur les ressorts de l'institution toute entière apparaissent comme porteurs d'aptitudes dépassant de bien loin la seule prévention et gestion des crises.

IV – PERSPECTIVES

L'investigation menée conduit à ouvrir largement les perspectives d'action. Mais il faut prendre garde à un biais d'observation : l'échantillon qui nous a permis de recueillir des informations et d'avancer dans la réflexion n'est guère représentatif, loin s'en faut : ce sont souvent des personnes et des organisations qui ont vécu une certaine forme de rupture avec les habitudes "maison" et les valeurs de référence. Le point ne saurait être sous-estimé : sans évolution culturelle forte, il n'y aura guère de progrès significatif en matière de prévention et de conduite de crise. La mise en place d'outils, même futuristes, n'y suffira pas. Cette clé reconnue, il reste à poursuivre les progrès sur les voies qui sont apparues les plus prometteuses – sans se cacher que de nombreuses "percées" restent à faire, qui supposent une articulation forte entre l'expérimentation et la recherche, tant le terrain de la

crise est difficile, mal connu, et plein de pièges. Sans oublier non plus que le travail de préparation à la crise ne trouve pleinement son sens que s'il rejoint la préoccupation de sécurité, de prévention des défaillances.

1. Déblocages de fond

Une responsabilité des directions est d'évaluer les besoins en la matière et de dégager les meilleures stratégies d'évolution – sans attendre que l'effet de choc vienne d'une expérience en vraie grandeur, comme c'est très généralement le cas. La pédagogie par la crise réelle risque en effet d'être d'un coût considérable – sauf à faire preuve de remarquables capacités d'adaptation (voir le cas SANDOZ par exemple), ce qui peut relever du miracle : n'apprennent vite que ceux qui sont en mesure de le faire, ne sont pas totalement pris au dépourvu, et ne sont confrontés qu'à un problème finalement non dramatique.

Mises en situation, projets d'entreprise, valorisation d'initiatives internes, mise en place de réseaux internes et externes... les leviers d'action sont à inventer au cas par cas, en ajustant au mieux objectifs à atteindre et capacités de tolérance. L'essentiel est de bien percevoir que les adaptations nécessaires requièrent fondamentalement hardiesse et prise de risque, exigent en pratique renouvellement des liens avec l'extérieur et informations-négociations fortes en interne.

On a vu des exemples de ces initiatives dans les cas recensés; ainsi l'invitation de journalistes aux exercices POI, ce qui n'est en rien comparable, comme on l'a dit, aux traditionnels "déjeuners de presse". Une question de départ pertinente est sans doute : "quelles sont nos peurs sur ces terrains, et quelles initiatives ou expérimentations nous permettraient de gagner en marge de liberté ? "

Ce sont là des questions de directions générales, non de techniciens de la sécurité. Il est clair que les états-majors ont à intégrer cette dimension dans la conduite stratégique de leurs organisations. Et comme le soulignaient des responsables étrangers à l'adresse de leurs collègues français lors de notre séminaire du 5 mars 1990 : "les remises en question de l'extérieur sont désormais autrement plus radicales qu'hier; attendez-vous à devoir affronter des problèmes aussi aigus que nous en avons déjà, nous, à l'est du Rhin – en particulier dans matière d'environnement".

Mais il faut reconnaître que dirigeants et organisations sont parfois bien loin de pouvoir faire montre de pareilles initiatives. Ceci est apparu comme un leitmotiv au cours de l'enquête.

Un signe : l'impossibilité, souvent, de monter ne serait-ce qu'un séminaire de simulation de crise – perspective insupportable, source de trop de conflits potentiels pour pouvoir être simplement évoquée; et si un tel exercice est tout de même organisé, les animateurs sont prévenus : "les participants n'ont aucune habitude de la remise en question; l'expérience est très dangereuse". L'effroi que génère le simple projet de séminaire en dit long sur l'effet de déstabilisation qu'aurait une crise dans ce type d'organisation, dont le seuil de tolérance est parfois étonnamment bas : il ne dépasse pas l'audition d'une conférence sur "les techniques éprouvées de gestion de crise".

Cela rappelé, il est non moins vrai que le contexte évolue, parfois à haute vitesse, surtout dans les cas où le Président a jeté ses forces dans la bataille (ESSO). Une des hypothèses émises lors de notre séminaire du 5 mars était que les changements paraissaient plus aisés dans les groupes ayant une forte culture marketing, c'est à dire en relation étroite avec une clientèle large (le public): les

entreprises industrielles plus proches des problèmes de production semblent ressentir plus douloureusement le passage à une culture d'ouverture. Et on peut se demander si les structures publiques traditionnelles, fondées sur l'assurance d'une légitimité "naturelle" garantie depuis des décennies par des textes, n'éprouvent pas davantage encore de problèmes d'arrachement.

Le risque, pour ces dernières, est de se retrouver bientôt dans des contextes décalés, surtout en situation de crise. Elles pourraient alors perdre leurs capacités de leadership, fussent-elles de droit.¹ Nous avons d'ailleurs déjà noté lors de notre séminaire du 5 mars que les entreprises les plus en pointe s'interrogeaient sur la façon dont elles pouvaient s'intégrer le moins mal possible dans des grandes structures publiques de gestion de crise qu'elles avaient perçues, suite à diverses expériences, comme peu adaptées.

Mais il n'y a là aucune fatalité : tel récent séminaire organisé avec de hauts responsables publics montre à l'évidence, que, dans cette sphère aussi, des évolutions significatives sont possibles, attendues, et ouvrent le champ à des avancées souvent insoupçonnées.

Le pouvoir, lors des crises, va assez naturellement à ceux qui se sont préparés. Et le pouvoir pris à l'occasion d'une crise se perpétue d'une façon ou d'une autre après la crise; on peut même se demander si les jeux d'acteurs ne tendent pas parfois à s'articuler aussi en fonction de l'analyse que l'on opère a priori sur les capacités des uns et des autres en temps de crise. Bref, pour un grand nombre de motifs, il apparaît que les déblocages à opérer – en tout milieu – sont non seulement indispensables, mais encore urgents. Une fois amorcés, il est possible et utile de s'attacher à développer les savoir-faire éprouvés.

2. Application et développement du savoir-faire

Outils techniques et systèmes d'organisation sont à renouveler et consolider. Le présent rapport donne de nombreuses pistes de travail, qu'il s'agisse de préparation, de veille, d'alerte, de mobilisation, de dispositifs de conduite de crise, d'outils de communication, de formation, etc.

L'un des leviers est de nommer explicitement un responsable "sécurité-crise" qui ait la tâche (et la légitimité) de veiller précisément au développement cohérent (sans maillon faible) de ces multiples capacités. Des calendriers sont à fixer; des décisions sont à prendre, comme celle de mener effectivement des séances de débriefing à la suite des incidents et accidents (ils sont rarement réalisés sous forme explicite, avec trace aisément consultable et exploitable à fin de formation). Des audits rigoureux sont à monter.

Un capital d'expérience existe maintenant en matière de gestion de crise: chacun peut y puiser pour développer ses aptitudes propres. Ceci exige seulement le déblocage initial (qui assure les développeurs de la légitimité nécessaire), la reconnaissance explicite d'une fonction "prévention et conduite des crises", un travail en continu en expérimentation et apprentissage interne, des échanges structurés avec l'extérieur à fin de fertilisation croisée.

¹ Cette question fut au cœur du Séminaire de Sassenage : "Catastrophe et gestion de crise : rôle de l'Etat et des Collectivités locales", organisé les 7 et 8 décembre 1989 par le Groupe de Recherche sur les Risques Majeurs (Université des Sciences Sociales de Grenoble) et le CERAT (Centre de Recherche de l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble).

3. Des percées à réaliser

Si on peut grandement améliorer les aptitudes à la maîtrise des crises à partir du capital de savoir existant, il reste de nombreuses zones d'incertitude voire d'inconnu qui appellent programmes d'études et de recherches.¹ L'investigation permet d'en repérer un certain nombre sur lesquels il nous faut travailler :

- Une intelligence des crises : il nous manque à l'évidence une "théorie des crises" qui permette de mieux comprendre ce qui se joue en période de forte turbulence. A défaut, on tombe dans des recettes trop simplistes, on se révèle incapable d'opérer à haute vitesse les positionnements de fond qui, seuls, peuvent laisser espérer un bricolage plus heureux que contre-performant. Il s'agit là, bien évidemment, d'une perspective de très grande envergure, qui nécessite sans doute de larges mobilisations en capacités de recherche, l'interrogation de champs très divers de crise, le travail en commun de chercheurs, de praticiens, en situation calme comme aussi en situation de crise. Pour avancer dans la compréhension du phénomène "crise", il faudra sans nul doute accepter là aussi de quitter références intellectuelles acquises, champs de compétence fermés, réseaux habituels, pratiques coutumières.
- La question de la complexité et de son traitement : on constate que les crises plongent brutalement dans des univers marqués par des degrés de complexité (notamment organisationnelle) qui font parfois douter que les meilleures techniques puissent réellement se montrer efficace. Une multiplicité des intervenants extraordinaire, couplée à une activité médiatique de nature explosive conduit à penser que nos références organisationnelles souffrent d'inadaptation (l'exemple du domaine nucléaire est sans doute le plus aigu, mais le problème est en fait général). La solution ne réside pas uniquement dans des principes du type : organisation interne rigoureuse + information interne rapide + transparence externe. Certes, pareils repères peuvent aider, mais il faut sans doute accepter des interrogations plus fondamentales en terme d'organisation. Nous avons indiqué des pistes de réflexion dans ce travail (DOW); il s'agirait de reprendre la question sur le fond.
- La conduite des cellules de crise : c'est un point sur lequel on est assez démuné. Le fait de "réunir une cellule de crise" est souvent présenté et vécu comme miraculeux. Mais on n'a guère étudié le fonctionnement de ces groupes, sauf exception ². Des études et recherches systématiques sont nécessaires. Ici encore on se heurte à des difficultés méthodologiques importantes, spécifiques de la situation de crise : la réflexion ne peut progresser sans accès physique à de nombreux cas de travail de cellules de crise, ce qui n'est pas une condition aisément satisfaite. Pour avoir pu suivre cette voie à plusieurs reprises, nous sommes convaincu qu'une pratique suivie en cette matière peut s'avérer très fructueuse.
- Les exercices : la nécessité des exercices est reconnue par tous; il faut cependant souligner que l'on souffre d'un déficit de réflexion sur la méthode, ses limites, ses apports potentiels, ses meilleures mises en œuvre, etc. Dès lors, l'exercice verse parfois dans la mise en scène et la simple traduction d'un règlement. Un signe de cela est notamment le manque de rigueur dans les

¹ C'est d'ailleurs là le champ de travail du Groupement de Recherche créé par CNRS sur la question des crises.

² I. Janis, *Groupthink Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1982.

debriefings organisés. Ces limites semblent vivement ressenties en ce qui concerne les grands exercices, dès lors que l'on ne teste plus seulement des outils bien précis mais le fonctionnement des systèmes organisationnels. Ce champ là aussi devrait faire l'objet d'une attention renouvelée.

Bien d'autres thèmes d'investigation sont à identifier et traiter. Ainsi, par exemple : la cicatrisation suite à une crise (pourquoi tel cas se résorbe-t-il tandis que tel autre semble impossible à résoudre ?); la gestion des états transitoires (normes transitoires notamment); la gestion de l'expertise, etc.

Outre des programmes d'études et de recherches, des lieux de retour d'expérience sont à développer – des lieux pouvant recueillir les réflexions de multiples intervenants et devenir peu à peu des centres de "matière grise" sur le sujet.

En appui, il serait possible de lancer une conférence internationale sur cette question des crises, qui traduise et conforte l'objectif d'ouverture sur ces sujets – c'est à dire réunissant un grand nombre des partenaires sur la question, y compris les grandes villes, la presse, les associations et syndicats, sans oublier les victimes.

4. Retour sur la prévention

A maintes occasions, lors de notre enquête, nous avons recueilli des réflexions du type : "suite à cette expérience réelle ou à tel exercice récent, nous avons décidé de revoir notre politique de prévention des risques". Nous voulons seulement éviter ici le contresens qui consisterait à "oublier" les exigences de la prévention pour se tourner vers une réflexion nouvelle, rééditée à une mode éphémère. Un travail sur la prévention et la gestion des crises n'a de sens qu'intégré dans une politique globale de sécurité.

Seconde Partie

ONZE ÉTUDES DE CAS

IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES

LE RECOURS AUX SERVEURS INFORMATIQUES

Un système unique dans la chimie française

ICI-France a mis au point un système de communication d'urgence tout à fait particulier, qui repose sur une utilisation poussée de l'informatique (ce système est également utilisé par le secteur pharmacie d'ICI pour l'alerte médicale en cas de produit défectueux).¹

Plusieurs objectifs étaient recherchés à travers cette innovation :

1. Améliorer l'efficacité de l'intervention au niveau du site, grâce à :
 - une alerte et des appels téléphoniques automatisés;
 - une mobilisation rapide des responsables et de spécialistes locaux.
2. Permettre une transmission rapide d'information dans l'ensemble de l'organisation, afin de faciliter les prises de décisions.
3. Aider à la définition des messages à destination des médias.

Ce système permet une mobilisation à trois niveaux, selon l'importance de l'épisode.

1. A l'échelon du site

Un problème est celui du déclenchement de l'alerte. En cas d'accident, le gardien n'a pas le temps de faire dix numéros de téléphone. On a donc créé un dispositif spécial : un bouton-poussoir "coup de poing", placé sur une "boîte" d'urgence (de type panneau électrique). On trouve des répliques de ces panneaux en différents endroits clés des usines. Il y a en réalité deux types de bouton-poussoir : l'un (rouge) pour l'incendie, l'autre pour le risque de gaz toxique (par exemple le chlore dans telle usine, et il s'agit alors d'un bouton vert). Un troisième bouton a été ajouté (en blanc) pour les exercices. Ces boutons-poussoirs sont des transmetteurs d'urgence. Le système dispose d'une alimentation autonome de secours.

Appuyer sur ce bouton déclenche automatiquement un appel sur un centre serveur (qui est national, opéré par TIS-Télétram en banlieue parisienne). Le serveur est en mesure de décrypter l'origine et la signification de l'alerte (selon le bouton actionné), de contrôler le message grâce aux codes transmis automatiquement par le bouton-poussoir et envoie lui-même un signal d'alerte à une liste de destinataires préétablie.

L'appel peut naturellement être envoyé aussi par téléphone pré-programmé ou par téléphone simple par numéro vert. Là encore, l'origine du signal est signalée au serveur, par deux chiffres ajoutés à la suite du numéro du serveur (chiffres correspondant au site et au type de risque).

¹ Texte établi grâce au concours de MM. Gérard Brugères, Directeur de la Communication et Claude Nicaud, Coordinateur du SHE (Sécurité, Hygiène et Environnement) du GIE d'ICI-France.

Le serveur, selon les informations qui lui ont été fournies au préalable (lieux où se trouvent ses correspondants selon les moments : bureau, domicile principal, domicile de week-end, voiture, téléphone, euro-signal, voyage, etc.), tente de joindre les personnes souhaitées (globalement, une centaine de personnes sont répertoriées). Les Sapeurs-Pompiers figurent en tête de cette liste de première urgence.

Chacun reçoit un message simple lui demandant de rappeler tel numéro de téléphone : "Message à l'attention de M. X. Alerte incendie (ou chlore, ou exercice) sur l'usine de Z." Il n'y a pas de description précise de l'événement, le message pouvant être reçu par d'autres que par le responsable recherché (par un membre de sa famille par exemple). Les correspondants composent le numéro indiqué et se trouvent en conférence téléphonique.

Le principe est donc d'établir immédiatement un système d'audio-conférence. L'homme d'astreinte, dans certaines usines où le risque est un peu plus grand, possède une voiture équipée (informations sur les produits, masque, gants, radio-téléphone). Dès qu'il est appelé, il peut discuter du problème, depuis sa voiture, avec les personnes concernées qui se trouvent sur le site. Il peut déjà commencer à gérer la crise pendant le trajet.

Si l'incident est de plus grande ampleur, on lance l'appel sur le deuxième niveau.

2. A l'échelon national

L'une des personnes du premier niveau peut déclencher une alerte de deuxième niveau, permettant de joindre les directeurs nationaux de division. Il suffit pour cela d'appeler le serveur grâce à une série de codes d'accès. Par le même mécanisme que précédemment, une autre liste de correspondants se retrouve en conférence téléphonique. Neuf personnes (plus une) peuvent ainsi participer à la gestion de l'événement ("plus une", car cela permet toujours, en cas d'utilisation du dispositif en situation non accidentelle, pour exercice notamment, de pénétrer ce dispositif et de le libérer pour le traitement d'une urgence).

3. A l'échelon direction générale et ICI groupe international

Pour un événement catastrophique, le serveur peut mettre en relation une troisième liste de destinataires. La conférence téléphonique peut donc intégrer des responsables de ces trois niveaux. En outre, la haute direction peut bénéficier d'un second système de conférence téléphonique qui lui est propre : il admet quant à lui 4 intervenants.

Ce dispositif, dont le noeud central est situé au centre serveur – donc indépendamment du lieu de l'accident – est naturellement très utile pour les accidents de transports, plus complexes à traiter que les accidents de site fixe. Mais il est utilisé de façon non exceptionnelle pour des réunions devant rapprocher des personnes se trouvant en des lieux éclatés. Il réclame seulement quelque discipline dans la prise de parole.

Mises au point techniques, formation des hommes

Au nombre des difficultés, il y a notamment la fiabilité de l'euro-signal. ICI teste en ce moment le système "opérateur", qui a l'avantage d'avoir une autonomie d'une semaine et de pouvoir être utilisé en voiture (il n'a pas d'antenne). Pour l'euro-signal, il faut changer de boîtier quand on change de voiture (si on tombe en panne de voiture...). Mais l'opérateur marche sur FM et ne peut être capté partout. Il y a encore le système VIP-line basé à Berne qui marche en grandes ondes et couvre l'Europe, mais il a l'inconvénient de peser deux kilos... Le système attendu est donc celui de la réception satellite directe.

"On a fait beaucoup de tests qui nous ont amené à modifier un certain nombre de choses, notamment au niveau serveur. On a doublé les installations en cas de panne et on a prévu, dans la procédure, des tests hebdomadaires, sur les sites: on va maintenant en faire tous les mois à un niveau plus large."

"Le plus difficile c'est la communication externe, avec la presse, notamment la presse locale. Il est donc nécessaire de former les gens au niveau des sites afin qu'ils soient bien clairs et objectifs... Des documents internes peuvent nous servir de support".

"Nous avons aussi envisagé des améliorations. Notamment l'installation d'un système d'enregistrement pour la réception des messages d'alerte venant de l'extérieur. Tout particulièrement en cas d'appel d'urgence suite à un accident de transport mettant en jeu l'un de nos produits : l'étiquette porte le numéro de téléphone central d'ICI-France, et nous recevons donc des appels. L'enregistrement facilite la transmission du message, le service de gardiennage ne pouvant être spécialisé."

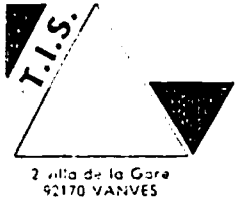
"Il faut souligner que ce système a été conçu pour une entreprise comme la nôtre (3500 personnes en France), qui n'a pas la taille de Rhône-Poulenc par exemple, ou du groupe ICI en Grande-Bretagne. Nous n'avons pas de structure centrale développée, avec larges équipes d'astreinte, pour l'action d'urgence : il nous fallait plutôt disposer d'un système de mobilisation rapide pour venir en aide à des "PME" dispersées comme nous en avons."

"Mais on peut penser à de la fertilisation croisée. Il serait sans doute bon que tout le monde dispose du système du bouton-poussoir. Cela permet de faire face, même si nous avons trois incidents simultanés sur des sites différents: cela permet une alerte automatique des Sapeurs-Pompiers, ce qu'ils apprécient beaucoup...."

"Enfin, il faut dire aussi que l'on a essayé les plâtres d'un prototype: cela ne s'est pas trop mal passé, et maintenant la fiabilité est assurée.

Annexe :

La communication vocale professionnelle - le service Sécuritam de la Société TIS, utilisé par ICI-France.



T . I . S .

L A

C O M M U N I C A T I O N

V O C A L E

P R O F E S S I O N N E L L E

2, villa de la Gare

92170 VANVES

Tél. : (1) 47.65.75.00

Fax. : (1) 46.44.67.50

Quand le téléphone se prend pour un minitel!

Il est aujourd'hui possible de concevoir l'équivalent vocal des services télématiques. Messageries, «vitrines vocales» peuvent être utilisées à partir d'un vulgaire téléphone. Mieux encore, des systèmes d'alerte automatiques peuvent prévenir en même temps des milliers de personnes en leur délivrant un message téléphonique.

L'ordinateur pour appeler ou répondre à plusieurs personnes en même temps



Reste le problème des petits plaisantins. Il est résolu très classiquement par le principe des mois de passe, sans lequel l'un de ces joyeux personnages pourrait déclencher un plan Orsec pour rire.

Grâce à ce système, dans une version suffisamment étoffée, il serait même possible de prévenir la population en appelant quelques centaines ou quelques milliers de personnes en une demi-heure. Enfin, une

Un choix difficile

Faut-il préférer un service vocal ou un service télématique? L'un et l'autre a ses avantages et ses inconvénients. Jusqu'à présent, seul le minitel offrait la possibilité de mettre des données au service du grand public de manière interactive; l'arrivée du téléphone dans ce domaine change un peu la donnée.

Les avantages du minitel sont évidents. Les informations écrites restent affichées à l'écran en temps quelconque, laissant la liberté à l'utilisateur de noter ce qu'il veut. La quantité d'informations que l'on peut placer dans un service télématique est très grande. Le système des «menus», s'il est intelligemment utilisé, permet de se «promener» dans le service pour glaner les informations intéressantes.

Le premier avantage du téléphone est, bien sûr, qu'il est présent partout et qu'il n'oblige pas à appeler de chez soi ou du bureau. Et son utilisation est toujours plus simple: la voix synthétique explique à l'interlocuteur qu'il doit composer le 2 sur son cadran pour obtenir tel type d'informations. Ensuite, la transmission de la voix est un plus. Le maire pourra s'exprimer en direct, par exemple... Les systèmes d'alerte, qui peuvent être utilisés plus généralement pour prévenir en même temps une équipe dispersée, sont beaucoup plus souples que les messageries télématiques.

Le Conseil
du Mois

option permet le fonctionnement inverse : les gens appellent l'ordinateur pour obtenir des renseignements généraux ou bien encore sur des points précis qui les concernent.

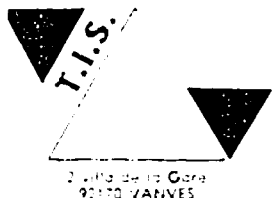
Comment un tel système peut-il fonctionner? Grâce à l'ordinateur, bien sûr, qui, en l'occurrence, fait office de super-répondeur. Les messages vocaux sont numérisés et stockés dans ses mémoires qui « digèrent » également le fichier des personnes à appeler. Il faut donc un ordinateur généreux en capacité-mémoire et en puissance de travail et connecté au réseau téléphonique par plusieurs lignes. En principe, cet appareil est loué. Son fonctionnement est totalement transparent.

Pour l'instant, ce système n'est pas utilisé dans les communes mais dans de grandes entreprises confrontées à des problèmes de risques majeurs (EDF et ses centrales nucléaires, industrie chimique, etc.).

Le principe a bien d'autres applications. En pratique, il offre une alternative à un service télématique, avec la voix en plus et le minitel en moins. Premier exemple : la « vitrine vocale ». L'utilisateur compose le numéro du service et est accueilli par une voix synthétique ou numérisée qui lui propose plusieurs choix correspondant à des touches numériques du clavier du téléphone. Il suffit donc de taper un chiffre sur le cadran. On retrouve la logique des « menus » des services télématiques. De la sorte, les informations sont accessibles par nature, comme sur un minitel et l'appelant pourra aller directement au message qui l'intéresse.

Autre type d'utilisation : la messagerie. Le système sert de répondeur collectif. L'utilisateur peut laisser un message vocal à un abonné. Celui-ci l'écouterà en donnant son mot de passe, simple code numérique tapé sur le clavier de son téléphone.

Même si un service vocal ne remplace pas un service télématique, il offre pourtant des avantages spécifiques. Le premier est la transmission de la voix et du son qui change agréablement des textes télématiques. Le second, bien sûr, est l'utilisation du téléphone, plus répandu que le minitel. Enfin, dans les systèmes d'alerte, il est le seul système à pouvoir appeler directement chaque personne, où qu'elle soit, puisqu'il est aussi possible d'utiliser en bout de ligne des moyens radio individuels, genre Euro-signal ou « pager ».



Service : **SECURITAM - TECHNO**

FICHE D'INFORMATION mise à jour le 12/06/1989

Renseignements au (1) 47.65.75.00

A

B

! DEFINITION :

! Service permettant d'optimiser la gestion des informations et
! des transmissions et de faciliter l'organisation d'une confé-
! rence par téléphone en cas d'évènements graves de nature
! industrielle ou technologique.

! PERFORMANCES :

! Le service permet d'effectuer les appels à une cadence pouvant
! atteindre 5 appels par minute, ou davantage en cas de besoin.
! Il autorise la réunion en conférence de crise de 10 personnes
! ou davantage si nécessaire.

! APPLICATIONS :

! - Risques technologiques et naturels.
! - Risques chimiques.
! - Application possible aux risques sans sites prévisibles
! (transports, attentats...).

! AVANTAGES :

! En éliminant toute intervention humaine dans la gestion des
! transmissions et des alertes, on élimine le plus grand nombre
! de sources d'erreur et on réduit les délais d'appel de façon
! très importante.



Service : **SECURITAM - TECHNO**

FICHE D'INFORMATION mise à jour le 12/06/1989

Renseignements au (1) 47.65.75.00

| A

| B

! DEFINITION :

! Service permettant d'optimiser la gestion des informations et
! des transmissions et de faciliter l'organisation d'une confé-
! rence par téléphone en cas d'évènements graves de nature
! industrielle ou technologique.

! PERFORMANCES :

! Le service permet d'effectuer les appels à une cadence pouvant
! atteindre 5 appels par minute, ou davantage en cas de besoin.
! Il autorise la réunion en conférence de crise de 10 personnes
! ou davantage si nécessaire.

! APPLICATIONS :

! - Risques technologiques et naturels.
! - Risques chimiques.
! - Application possible aux risques sans sites prévisibles
! (transports, attentats...).

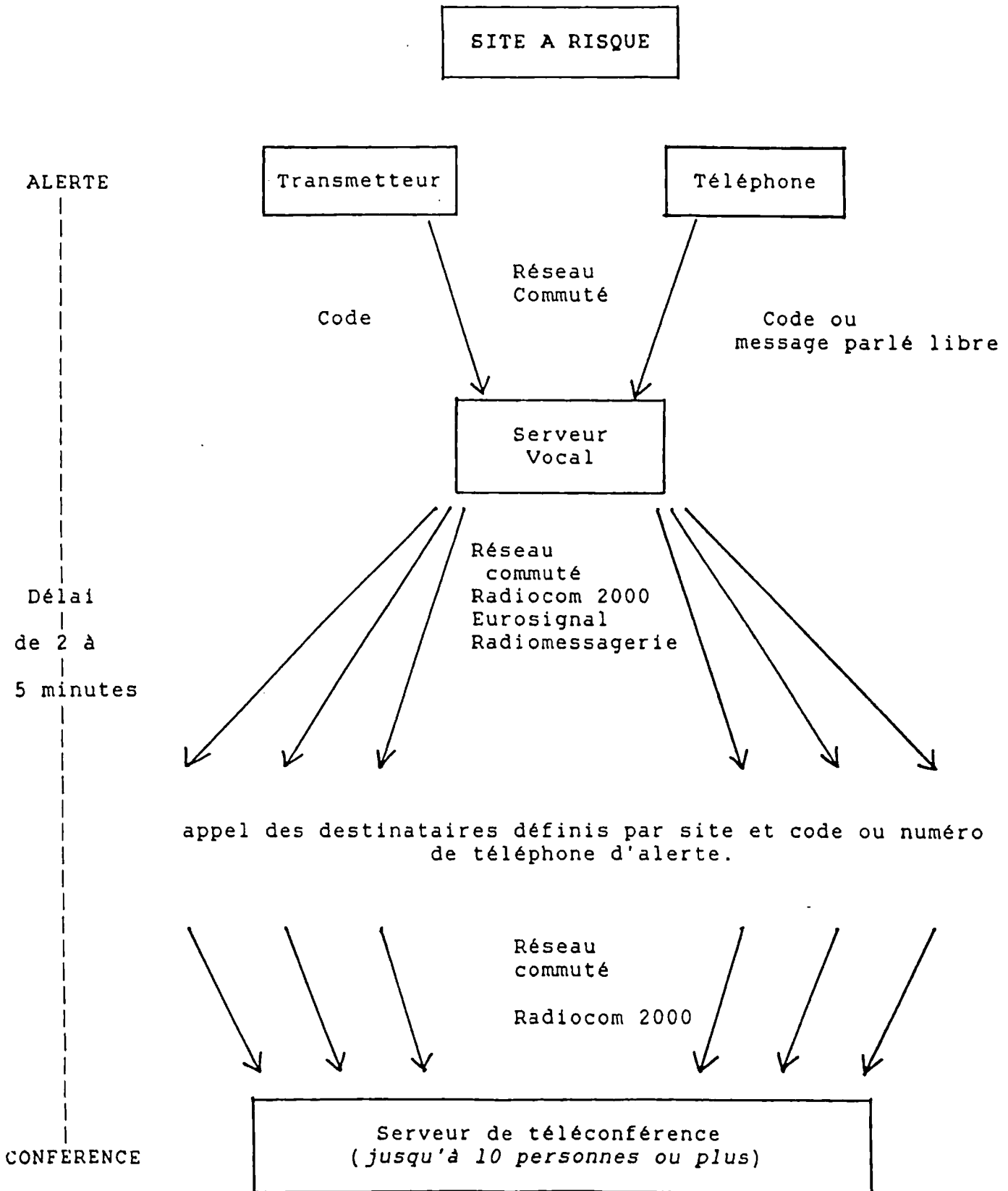
! AVANTAGES :

! En éliminant toute intervention humaine dans la gestion des
! transmissions et des alertes, on élimine le plus grand nombre
! de sources d'erreur et on réduit les délais d'appel de façon
! très importante.



SECURITAM - TECHNO

1er niveau d'alerte



Voir éventuellement 2e et 3e niveau



Service : SECURITAM - PHARMA

FICHE D'INFORMATION mise à jour le 10/05/1989

Renseignements au (1) 47.65.75.00

B

! DEFINITION :

! Service d'alerte et d'information adapté à la gestion des !
! incidents pharmaceutiques en particulier pendant la nuit, !
! les week-ends et les jours fériés. !

! FONCTIONNEMENT :

! L'appelant (hôpital, médecin) appelle le laboratoire. Un répon- !
! deur lui indique alors le numéro (Vert) du service d'alerte. !

! Il appelle alors ce numéro (serveur vocal) et est invité à dire !
! son nom, le numéro où il peut être rappelé dans les minutes qui !
! suivent et l'objet de son appel. !

! Le serveur appelle alors automatiquement les responsables !
! concernés (P.D.G., médecin, pharmacien...) aux numéros prévus !
! (téléphone personnel, de voiture, Eurosignal...) et selon les !
! plages horaires paramétrées pour chacun. !

! Ces personnes rappellent alors le serveur (autre numéro Vert). !
! Elles prennent connaissance du message déposé et se voient !
! invitées à une conférence téléphonique sur un autre numéro (Vert !
! également) à une heure automatiquement calculée par le serveur !
! (heure de réception du message plus 30 minutes par exemple). !

! Toutefois, la première d'entre elles qui consulte le message se !
! voit aussi invitée, par le serveur, à rappeler la personne qui !
! a déposé le message d'alerte et à lui communiquer le numéro et !
! l'heure de la conférence. !

! La conférence est automatiquement ouverte à l'heure indiquée !
! et les participants peuvent discuter librement de la conduite !
! à tenir. !

! CARACTERISTIQUES TECHNIQUES :

- ! - stockage des messages sur disque informatique avec codage !
- ! à haut débit donnant une très bonne restitution audio. !
- ! - traitement entièrement automatique de toute les opérations. !
- ! - convocation de 5 personnes en moins de 5 minutes. !
- ! - possibilité de plusieurs consultations simultanées du message. !
- ! - nombre de places de la conférence téléphonique : 6. !
- ! - datation précise de tous les appels (édition). !

ÉLECTRICITÉ DE FRANCE

ORGANISATION DE LA COMMUNICATION EN CAS DE CRISE DANS UNE CENTRALE NUCLÉAIRE

Au cours des deux dernières années, une prise de conscience nouvelle s'est opérée à Électricité de France concernant la gestion de la communication de crise nucléaire. Fondamentalement, on a pris la mesure des turbulences potentielles que pourrait provoquer tout événement significatif : afflux d'un très grand nombre de journalistes, intenses communications internes à assurer, coordination impérative entre les sources clés d'information du système nucléaire.

Des principes fondamentaux ont été posés. Des capacités nouvelles ont été définies et sont actuellement mises en place, en matière d'organisation comme de logistique.

En d'autres termes, la conduite de la communication, dans ses multiples aspects complémentaires, atteint une technicité singulièrement accrue. Et elle s'intègre dans un cadre général de pilotage de crise sensiblement renforcé.¹

I – PRINCIPES FONDAMENTAUX

De façon générale, EDF part du fait, désormais largement admis qu'en dépit d'intenses efforts de prévention l'entreprise peut un jour devoir faire face à une crise et qu'il convient de s'y préparer au mieux. En pareille circonstance, la capacité à donner une information fiable est indispensable – aussi bien pour permettre la meilleure conduite technique de l'événement que pour sauvegarder l'image de l'industrie dans l'opinion.

Avant même tout événement, deux préalables sont indispensables : mériter la confiance; se préparer.

- La confiance est une condition nécessaire à la crédibilité en temps de crise. Tout déficit sur ce tableau entraînera la conviction du public, des médias que l'on "cache la vérité". Pour gagner cette confiance l'accent est mis sur l'ouverture du monde nucléaire (visites de centrale) et sur l'information systématique en cas d'incident, même mineur.
- La préparation porte sur de nombreux points :
 - * Formation des responsables aux relations avec la presse et à la communication audiovisuelle.
 - * Formation de porte-parole à la communication de crise.
 - * Mise en place dans les centrales d'une salle de presse équipée.

¹Cette note a été construite à partir des éléments suivants :

- a) un entretien avec J.P. Chaussade, qui fut Chef de la Division Documentation, Information et Relations Extérieures au Service de la Production Thermique d'EDF, avant de se voir confier la responsabilité de la communication nucléaire au sein de la Direction Générale.
- b) C. Gaboreau et J.P. Chaussade, "La communication en cas de crise : l'exemple des centrales nucléaires", *Revue Générale Nucléaire*, Septembre-Octobre 1988, n°5, pp. 429-430.
- c) J.P. Chaussade, "Organisation de la communication en cas de crise dans une centrale nucléaire", Électricité de France, Juin 1989 (7 pages).

- * Réalisation d'une documentation de base, régulièrement mise à jour, pour répondre aux besoins des journalistes en cas d'accident (voir ci-dessous).
- * Réalisation d'exercices de crise périodiques

Pour les situations "chaudes", l'objectif retenu par EDF en matière de communication est triple : fiabilité, rapidité, suivi.

- Fiabilité, car, chacun se fera rapidement une idée du crédit qui peut être accordé aux responsables. Le principe est clairement admis et posé que l'objectif de la communication est de donner des faits, non de "rassurer" à tout prix. Mais avant même de tenter de "dire la vérité", il faut être soi-même informé. Cela suppose une organisation pour la remontée et l'échange rapide d'informations entre tous ceux qui, depuis des lieux différents, ont la charge de donner de l'information.
- Rapidité, car les toutes premières heures sont décisives pour l'ensemble des représentations liées à la crise. D'où l'importance cruciale du tout premier communiqué. Attendre "d'en savoir plus", d'avoir "réglé le problème", attitude classique, revient presque automatiquement à laisser d'autres acteurs opérer la communication, à laisser le champ libre à toutes les rumeurs. Cela suppose une organisation prévoyant, à côté de ceux qui gèrent techniquement la crise, des capacités spécifiques pour la gestion de la communication. Et cette organisation doit se mettre en place très rapidement, parallèlement à l'organisation technique.
- Suivi, car la presse doit avoir la certitude qu'après le tout premier communiqué, elle continuera à être bien informée des évolutions de la situation. Il est donc indispensable que la communication soit en mesure de "coller à la crise" (points de presse réguliers) et prenne en compte la durée, dimension essentielle de toute crise. Cela exige, là encore, une équipe ayant pour mission à part entière ce suivi de l'information externe; une équipe qui continuera son travail longtemps après que les tous les problèmes techniques aient été résolus.

Autre principe : l'importance de la communication interne est clairement reconnue. Globalement, l'entreprise est forte de 24 000 exploitants en France, de 120 000 agents au total. Ils apprécieraient mal d'être informés par la presse; et ils sont chacun des relais d'informations. Ils seront interrogés sur tout incident de centrale et, s'ils ne sont pas informés, on peut s'attendre à des effets dommageables. EDF vise donc à créer un réseau interne d'informations en cas de crise – en dominant les problèmes du nombre et de la dispersion. Le principe est posé : "La communication interne est indissociable de la communication externe." (J.P. Chaussade, note 1, c).

II – DES CAPACITÉS AD-HOC

Une organisation générale

La conduite générale de la crise par EDF est à la charge d'un Directeur de crise. Ce dernier coiffe la gestion technique de l'événement et la communication qui s'y rattache.

En particulier, il lui revient de veiller à la qualité et à la cohérence de l'information en liaison avec les grands acteurs extérieurs : le responsable de la cellule interministérielle de crise du ministère de l'Industrie, le responsable du site nucléaire concerné, le Préfet du département correspondant.

La communication publique s'exercera notamment à partir de ces quatre pôles : la centrale et la préfecture, à l'échelon local; le Directeur de crise et son équipe, et la cellule interministérielle du ministère de l'Industrie, à l'échelon national. Il faut donc coordonner ces quatre lieux, qui vont se trouver sous une pression médiatique importante.

Pour l'aider dans sa tâche de communication, le Directeur de crise est assisté d'une équipe nationale de communication. Conduite par un Délégué à la communication, celle-ci est chargée de l'information interne à EDF et de l'information externe.

Sous la responsabilité du Directeur de crise, elle diffuse des communiqués de presse, elle organise des points de presse et prépare les interviews télévisées. Elle suit les informations publiées par les médias et répond à toutes les questions. Elle est en relation permanente avec ceux qui sont chargés de la communication sur le site nucléaire et au ministère de l'Industrie. Elle informe régulièrement la Direction Générale.

La Direction Générale, tenue régulièrement informée par le Directeur de crise (contacts téléphoniques) et par les synthèses diffusées par la cellule de communication, n'intervient pas directement dans la diffusion en temps réel des communiqués de presse et des points de presse. Son intervention se situe à des moments clés qui dépendent de l'évolution de la situation. La Direction Générale participe aux journaux télévisés; avant toute participation, une réunion de synthèse est organisée avec le Directeur de crise et le délégué à la communication.

Il y a donc le temps de l'information immédiate, et celui de la réflexion, de la synthèse. La Direction Générale a bien pour fonction d'intervenir dans ce second temps. Elle dispose de sa propre cellule de crise, qui raisonne de façon plus stratégique à l'échelle de la demi-journée, de la journée. En cas de problèmes importants, bien sûr, le Président, le Directeur Général ou un Directeur, interviendrait en matière de communication; mais cela se ferait sur ce rythme de la demi-journée ou de la journée.

Ces principes ont pu être définis après réflexion. "Un groupe de travail a été réuni pendant six mois sur cette question de la place de la Direction Générale en cas de crise. La position initiale d'un certain nombre de personnes était que la Direction Générale devait intervenir en temps réel dans la crise. Il est pourtant clairement apparu qu'il fallait au contraire "protéger" la Direction Générale. Donner de l'information en temps réel implique des connaissances extrêmement précises du fonctionnement des centrales, oblige à faire un communiqué en vingt minutes à partir de bribes d'informations... Mais on a également posé le principe selon lequel la Direction Générale ne peut pas être absente lors d'une crise nucléaire; il faut seulement qu'elle ait un message de Direction Générale et non pas de direction de crise – c'est à dire qu'elle apporte une vue globale de la situation et sache prendre à sa charge la dimension symbolique de la conduite de la crise". (Entretien avec Jean-Pierre Chaussade, a)

Un système d'alerte

L'information interne

L'information interne est assurée par un système d'alerte automatique par téléphone. Un serveur accessible sur minitel ou sur terminal informatique est opérationnel depuis la fin de l'année 1988; il doit donner régulièrement l'évolution de la situation. Ce serveur est spécifiquement dédié au traitement des situations de crise. "Je peux, de mon téléphone, par un système de messagerie vocale, atteindre tous les responsables de la production thermique, c'est à dire une soixantaine de personnes. Elles reçoivent le message dans l'heure qui suit à leur bureau ou chez elles." (J.P. Chaussade, a)

Il est également prévu d'utiliser le télex : la redondance est une nécessité. L'expérience a montré, notamment pour Tchernobyl, que même en envoyant des télex régulièrement à tous les responsables, ces télex étaient facilement égarés dans les services. Mais, malgré ces moyens, l'entreprise a bien conscience de la difficulté de l'information en temps réel. C'est un objectif qui réclame des efforts soutenus.

Dans un délai de 24 heures, le Service Communication met en place un émetteur de vidéo-transmission capable de transmettre par satellite à toutes les unités d'EDF l'enregistrement d'une réunion d'information avec les responsables du Service de la Production Thermique, une intervention du Président ou une conférence de presse.

L'information externe

Localement, l'information des médias est coordonnée par le Préfet avec la participation active du Chef de site. A l'échelon national, comme on vient de le noter, le Directeur de crise dirige la

communication d'EDF en coordination avec la cellule interministérielle de crise du ministère de l'Industrie; et la Direction Générale intervient à des moments clés de l'information.

Le premier communiqué de presse est normalement rédigé par la Centrale et si possible validé par le Directeur de crise. Il doit être diffusé dans un délai maximum d'une heure, simultanément à la presse régionale et à la presse nationale, en prenant comme priorité les radios puis les agences de presse.

Une consigne est rédigée par le Service de Communication. Elle précise :

- Les informations à donner dans le communiqué de presse pour que les médias puissent obtenir des renseignements complémentaires (numéro de téléphone EDF et adresse de la salle de presse).
- La liste de diffusion du communiqué de presse (destinataires et moyens de transmission).
- Le moyen de mettre en service la salle de presse.
- Le basculement des appels téléphoniques du Service de la Communication vers les bureaux de permanence situés près de la salle de presse.

Après l'émission du premier communiqué de presse, d'autres communiqués sont régulièrement rédigés et présentés en salle de presse par un porte-parole habilité par le Directeur de crise.

Une organisation pour la communication

Trois équipes composent le groupe chargé de la communication.

Une équipe "élaboration de l'information"

Composée de 2 à 3 personnes, située dans un bureau jouxtant le PC du Directeur de crise (siège), cette première équipe a la responsabilité de préparer les communiqués. Il lui revient donc de rassembler les éléments et de les transformer en messages, en communiqués de presse. Il est apparu qu'il fallait pouvoir disposer ici de gens disposant de calme, pouvant rédiger sans autre tâche à effectuer. Ils n'ont donc pas la charge de prendre au téléphone les journalistes (par exemple).

Chaque communiqué reçoit l'approbation du Directeur de crise (d'où le choix de l'emplacement géographique de cette cellule) et est transmis à la cellule interministérielle de crise. Cette équipe prépare les interviews télévisées et la documentation utile.

Chaque communiqué est diffusé par télécopie à la centrale concernée, au Cabinet de la Direction Générale, au local de presse. En parallèle, le texte est enregistré sur le serveur minitel pour l'information interne des responsables et agents EDF.

Une équipe "diffusion de l'information"

Composée de 3 à 4 personnes, installée près du centre de presse du siège, cette seconde équipe est chargée de répondre aux questions posées par les journalistes (par téléphone) et aux demandes internes à EDF (par messagerie).

Une équipe "retour des médias"

Composée de 3 personnes, cette troisième équipe écoute les radios et télévision pour suivre l'information effectivement transmise. En cas d'écart, elle prévient le PC direction.

Ces trois équipes constituent au plan national le dispositif de communication EDF en cas de crise. Leur coordination est sous la responsabilité du délégué à la communication désigné par le Directeur de crise.

L'objectif est de pouvoir compter ici sur une quinzaine de personnes formées pour travailler dans l'une quelconque de ces équipes "communication". La possibilité de permutation est importante, en raison notamment de la fatigue qui se fait vite sentir au sein de l'équipe "élaboration de l'information". Il faut prévoir de relayer les personnes très souvent, toutes les trois ou quatre heures.

Le même schéma serait souhaitable à l'échelon local. Comme cela peut présenter des difficultés – en matière d'effectif, de formation – il est prévu de pouvoir dépêcher sur le site des personnes de Paris.

Points de presse, porte-parole

En cas d'incident important et à plus forte raison en cas d'accident, l'information est diffusée sous la forme de points de presse. Ceux-ci permettent de lire les communiqués et de répondre aux questions des journalistes. Leur fréquence dépend de l'évolution de la situation. L'installation d'un système d'audio-conférence entre la salle de presse nationale et la salle de presse de la centrale concernée permet une alternance des lieux de diffusion et donc une diminution de cette fréquence en un lieu donné tout en assurant une bonne continuité et une bonne cohérence de l'information.

Ces points de presse ne sont pas assurés par le Directeur de crise au plan national, ni par le Chef de centrale au plan local. Ces derniers ont un rôle important de coordinateur, et n'ont pas le temps de se déplacer fréquemment. EDF estime de surcroît que le public comprendrait mal qu'ils quittent ainsi à tout propos leur poste stratégique. En revanche, ils sont sollicités pour intervenir en direct dans un journal télévisé ou pour présider une réunion de presse.

Les points de presse sont donc effectués par des porte-parole. Ces derniers sont spécifiquement choisis et formés pour cette activité. Un premier objectif, pour la fin de 1989, visait à disposer d'une quinzaine de porte-parole formés.

Celui qui est désigné comme porte-parole par le directeur de crise ne doit pas avoir d'autres fonctions au sein de l'équipe de crise. Il rassemble les informations, participe à la rédaction des communiqués de presse, s'imprègne de l'état de la situation et, toutes les heures par exemple, fait le point. Il donne les messages et répond aux questions.

A la demande du chef de la centrale, un deuxième porte-parole pourra être envoyé sur le site de l'accident par des moyens de transports de crise.

Il est bien clair pour les responsables que cette organisation doit faire l'objet de tests, aussi proches que possible de ce que serait une situation réelle. En particulier, on cherche à organiser des exercices permettant de reproduire "l'effet de meute" caractéristique des situations de crise médiatique.

Une logistique ad-hoc

Pour coordonner les points de presse locaux et nationaux, les salles de presse sont mises en liaison par audio-conférence. Ces points de presse peuvent également être suivis par la Direction Générale, par le PC direction et par la cellule interministérielle depuis un poste téléphonique.

En outre, pour mieux assurer la coordination entre les 4 lieux où se réalisent les actions de communication – la centrale, la préfecture, la cellule interministérielle, la cellule communication du PC de direction EDF – une réunion par téléphone peut être organisée à tout moment.

L'idée clé est le suivi en direct de ce qui se passe en un autre lieu : cela permet d'alléger considérablement les communications entre les acteurs du système. On trouve là une adaptation, pour la communication, du modèle adopté pour la gestion technique de l'événement (l'épisode peut être suivi directement depuis des répliques de la salle de contrôle de la centrale, situées au siège d'EDF, au ministère de l'Industrie et à l'IPSN).

Une documentation

Chaque site nucléaire est équipé d'une salle de presse. Toutes les salles de presse, y compris la salle de presse nationale, contiennent une documentation de base spécialement conçue pour répondre aux besoins des médias en cas d'incident ou d'accident. Cette documentation est notamment composée :

- D'un dossier de presse, régulièrement mis à jour, contenant :
 - * les caractéristiques de la centrale (localisation, principaux éléments techniques);

- * l'historique de la centrale (événements, dates clés);
 - * l'apport de la centrale à la vie régionale;
 - * des données générales sur le nucléaire en France et dans le monde.
- De posters représentant des schémas simplifiés des opérations.
 - De photos du site et des matériels.
 - D'enregistrements vidéo sans commentaires présentant des vues extérieures et intérieures de la centrale.

Cette documentation de crise existe tant en centrale qu'au siège à Paris.

En outre, il est admis qu'il est nécessaire de pouvoir réaliser rapidement un ou plusieurs schémas simplifiés pour expliquer l'événement. Pour cela, le dossier d'astreinte doit comporter plusieurs adresses de dessinateurs capables d'intervenir à tout moment.

Chaque site doit également pouvoir réaliser des vidéos et les distribuer aux chaînes de télévision; prendre des photos du lieu de l'incident et pouvoir les diffuser dans un délai très court. Tout ceci doit être prévu et organisé à l'avance.

Délais

"On prévoit un délai d'une heure à partir du moment où tout est lancé pour mettre en place l'équipe de crise 'communication'. Ce qui suppose des gens sous astreinte, qui peuvent à tout moment rejoindre le PC de crise; et, en réserve, d'autres personnes mobilisables".

La réflexion a aussi amené à donner toute son importance à la notion de pré-alerte. L'idée est de rassembler très rapidement des moyens dès qu'il y a situation inconfortable : on ne déclenche pas toute l'organisation nationale de crise, mais un certain nombre de responsables (gestion technique et communication) sont prévenus du fait que l'entreprise est dans ce type de configuration. Une douzaine de responsables d'astreinte sont ainsi mis en situation de pré-alerte (jusqu'au PC Direction, mais non jusqu'à la Direction Générale).

L'alerte proprement dite entraîne un renforcement du dispositif par des moyens plus importants sur les plans "technique" et "communication". Le premier communiqué de presse est préparé et diffusé à la centrale, relayé au plan national. A partir de ce moment là se met en place la communication : un point de presse toutes les heures, alterné sur le site et au plan national.

Les deux salles de presse – locale et nationale – sont activées.

Pour ce qui concerne les télétransmissions internes, l'objectif est de réduire le délai de 24 heures à 4 heures.

La question de la durée

Mais il reste des points d'interrogation : il faudrait notamment tester le fonctionnement des dispositifs sur la longue durée...

Note : Bien entendu, tous les moyens pour s'alimenter ont été prévus : l'entreprise est en liaison avec des traiteurs qui, sur un coup de téléphone, apportent des plateaux-repas.

ORKEM

DES DISPOSITIFS EN DEVELOPPEMENT A PARTIR D'UNE DÉMARCHE DE FORMATION EN PROFONDEUR

Le groupe ORKEM offre l'exemple d'un très intéressant processus d'apprentissage en matière de prévention et de maîtrise des situations de crise. Un grand effort a été déployé pour venir en aide aux responsables de terrain pour ces problèmes de traitement des situations post-accidentelles: à leur demande, les efforts ont été multipliés; sous leur pression, le mouvement s'est affirmé. Peu à peu, les instigateurs de la démarche ont enrichi leur message et leur démarche, les directeurs d'usine ont renforcé leurs capacités, la direction générale a porté son attention sur ces questions.

Il faut souligner dès l'abord le caractère a-typique de la démarche. Elle a été initiée et développée par un binôme tout à fait particulier. Un haut responsable technique, M. Jean Desse, appartenant à la Direction industrielle – avec l'accord de principe de la Direction de la Communication – s'est en effet assuré le concours d'un journaliste, Philippe Dessaint, connu pour sa longue pratique de formation à la communication de crise pour les états-majors industriels. C'est ce binôme qui a porté le projet. Cette alliance de l'ingénieur (figure sécurisante) et du journaliste extérieur (permettant les explications "franches et directes" avec la presse, qui sont souvent secrètement souhaitées par les responsables de terrain) a donné des résultats inespérés : une attente sans cesse plus forte à leur égard, conduisant à des programmes d'intervention sans cesse enrichis.¹

Peu à peu ce projet s'est ainsi enraciné. Parti des problèmes de communication, il a débouché aujourd'hui sur une réflexion et une action globales en matière de prévention et de maîtrise des situations de crise.²

1. Une initiative modeste qui a révélé de grands besoins, suscité une forte demande

Le mouvement est parti d'une réflexion sur la communication de crise à l'intérieur d'une des sociétés du groupe, la société AZF. Tout a commencé au début de 1987. Une constatation avait été faite à la suite de quelques petits accidents : ces derniers, dans leurs composantes techniques, étaient bien gérés, mais on ne pouvait en dire autant des aspects organisationnels de la gestion post-accidentelle. En particulier, les problèmes de communication interne et externe apparaissaient assez mal maîtrisés.

En réponse, à l'instigation de M. Desse, la Direction Générale d'AZF proposa un programme de sensibilisation à la communication de crise. Il fut étudié sans attendre, dès le premier trimestre 1987, avec le concours de Philippe Dessaint – et lancé au second trimestre de la même année (2 sessions).

¹ Ce texte a été construit à partir d'un entretien avec MM. Jean DESSE et Philippe DESSAINT et de discussions complémentaires avec M. F. TAILLY, Directeur industriel, et Mme C. MILLE, Directrice de la Communication.

² Nous nous intéresserons d'abord ici à la prévention et à la maîtrise des crises, mais le programme d'action d'ORKEM porte naturellement aussi sur la prévention des risques en général.

La proposition était un module d'une journée de formation pour tous les Directeurs d'usine, réunis par petits groupes de 6 à 8 personnes. Une demi-journée de sensibilisation générale, une demi-journée d'exercices pratiques mettant les participants directement en situation de communication (télévision), sur des scénarios d'accident préparés par MM. Desse (pour les aspects techniques) et Dessaint (pour les aspects communication).

Ainsi, le premier cas proposé fut un dossier PCB, extrêmement épais, qui ne pouvait en aucun cas être traité "à fond" dans les temps de préparation accordés – ce qui plongeait les participants dans des difficultés très proches de situations réelles de crise. Il fallait faire des synthèses rapides, dégager des stratégies de réponse à un scénario d'accident, mettre au point des stratégies de communication, se soumettre à l'épreuve de la caméra et du debriefing.

Ces "mises en situation" intervenaient, comme on l'a dit, après une première demi-journée au cours de laquelle le spécialiste de sécurité industrielle pouvait déjà expliciter les problèmes techniques rencontrés en situation post-accidentelle. Davantage encore, au cours de ce premier contact, les participants pouvaient s'expliquer avec le journaliste. "S'expliquer" est bien le terme, car les attitudes étaient souvent bloquées en raison d'expériences passées malheureuses, elles-mêmes générées par des méconnaissances réciproques entre le monde industriel et le monde journalistique. Ces temps d'explication étaient très appréciés des participants, et, en réintroduisant quelque flexibilité dans les comportements, préparaient la phase d'exercice.

Les premières sessions confirmèrent qu'un grand travail restait à faire dans ce domaine de la communication de crise. La demande fut extrêmement forte. Le sentiment général des participants était leur impréparation à affronter ces aspects non techniques des situations post-accidentelles.

Mais l'effet retour fut plus large encore. La réflexion porta rapidement sur ce que les hommes de terrain, responsables de site, pouvaient attendre du siège en cas de crise.

En 1988, l'expérience déborda du cadre d'AZF. En réponse à la demande suscitée, le principe d'une formation de tous les directeurs d'usine du groupe ORKEM fut retenu. En d'autres termes, l'initiative de 1987 était couronnée de succès : elle suscitait une demande générale, qui allait déboucher sur des examens bien plus développés du problème de la prévention et la maîtrise des situations de crise.

2. Une démarche sans cesse plus ample, bien enracinée dans la vie de l'entreprise

La démarche s'est donc développée. s'adressant à un nombre croissant de personnes : 2 sessions en 1988; 8 sessions en 1989.

Davantage, elle a dépassé la simple sensibilisation sur le point particulier de la communication médiatique en situation post-accidentelle. Les enrichissements ont porté notamment sur les points suivants :

1°) Un module de formation renforcé

Des sessions de 2 journées ont dorénavant été proposées, les exercices de "mise en situation" pouvant de la sorte bénéficier de davantage de temps. De façon générale, on note que les comportements du début, pour le moins bloqués à l'endroit de la presse, se sont estompés. Les mondes se sont rapprochés. Des initiatives, comme des invitations à venir en studio de télévision observer un travail journalistique, ont permis de réduire les distances et incompréhensions : un responsable industriel peut ainsi mesurer la difficulté du travail des médias et ne pas mettre tous les problèmes sur le compte de la mauvaise volonté ou de la volonté de nuire.

Le programme de formation s'est étendu, l'objectif étant de former ainsi les équipes responsables des usines (pour donner un point de repère : 4 personnes pour les grands sites, 3 pour les sites d'importance moyenne, 2 pour les petits).

Plus important, les interventions n'ont cessé d'évoluer dans leur contenu. Les fiches d'évaluation remplies par les participants à l'issue du séminaire permettent d'enrichir constamment les sessions offertes. Les cas traités ont débordé les crises consécutives à des accidents pour examiner des crises liées à des événements sociaux. De plus en plus, d'autres dimensions que la seule communication sont traitées par les intervenants.

2°) Une réflexion sur l'organisation des communications internes en temps de crise

Un travail s'est développé sur la mise en ordre des communications internes. On s'est en effet aperçu qu'en cas de crise de trop nombreuses personnes du siège avaient tendance à demander des informations d'urgence aux responsables de terrain, qui se voyaient vite submergés. En réponse, on s'est efforcé de mettre en place des schémas de communication, en s'inspirant notamment du fonctionnement d'une agence de presse : les communications sont organisées en interne, filtrées, concentrées.

Cela conduit aussi à introduire la notion de check-list pour les hauts responsables; ceci peut surprendre, car, au niveau stratégique, l'idée tend parfois à prévaloir que l'on peut "sentir" les situations, que les règles d'organisation ne s'appliquent pas avec rigueur à haut niveau, etc. Là aussi, l'ajustement technique de la gestion de crise (dans ses aspects organisationnels notamment) doit s'accompagner d'évolutions culturelles.

Le point des communiqués de presse en cas de crise a notamment été examiné. Il est apparu impossible de s'en tenir à un système complexe d'autorisations avant toute prise de parole. Le principe retenu a été que le projet d'une prise de position publique peut être envoyé par télécopie au siège, mais que ceci ne pouvait être une obligation absolue. En l'absence de réponse du siège "dans la foulée" – ce qui peut déjà représenter un long délai pour ceux qui sont directement confrontés à la pression médiatique – le communiqué est réputé approuvé.

3°) Une réflexion sur les questions ne relevant pas de la communication

On s'est aperçu que la crise faisait émerger de très nombreux intervenants que l'on ne savait guère prendre en charge. On a donc introduit des réflexions sur la catégorisation des intervenants de crise. Dans les séminaires de formation, des conseils ont été donnés pour que l'on puisse effectivement répondre à tous ces intervenants, ce qui suppose une hiérarchisation des demandes – une place tout à fait importante étant donnée à la sphère judiciaire (par exemple le lien avec le Procureur de la République ou son représentant est tenu pour essentiel).

4°) Un travail sur des accidents réels

A côté des scénarios fictifs préalablement préparés pour servir de base aux exercices, se sont ajoutés des scénarios réels, tirés de cas récents de défaillances connues par le Groupe. Cela a engagé sur la voie essentielle du retour d'expérience.

5°) Une démultiplication de la préparation à l'échelon de chaque site

Autre composante de cet enrichissement, les responsables participants aux sessions de formation ont pris rapidement conscience du fait qu'il leur fallait introduire des changements dans leurs propres usines : changements de culture, changements organisationnels; il leur fallait former leurs collaborateurs, s'assurer du concours de remplaçants au cas où eux-mêmes seraient absents lors d'une crise... Ce qui était "débroussaillé" de façon générale au cours des stages fut ainsi repris et adapté aux spécificités de chaque site.

Ces prolongements sont apparus particulièrement opportuns à M. Desse, l'instigateur de la démarche, dans la mesure où tout accident (ou la quasi-totalité d'entre eux) sont à traiter à l'échelon local. Une mobilisation du siège serait le plus souvent peu utile : même une arrivée extrêmement rapide d'experts parisiens s'avérerait trop tardive pour la maîtrise de la plupart des crises. Il fallait donc développer cette prise de conscience et ces capacités décentralisées. Les intéressés devaient bien comprendre qu'ils seraient seuls au front dans les premières heures et qu'ils devaient se former pour développer leurs aptitudes. La démarche développée est allée précisément dans ce sens.

6) Une interrogation sur le rôle du siège en situation de crise

Organisation des communications internes, formation sur le terrain, craintes exprimées par les responsables locaux de devoir gérer aussi les complications introduites par le siège en cas de

crise... ces points engagent sur une réflexion quant aux responsabilités spécifiques de la direction générale, et les moyens de les assumer.

Sur tous ces points des avancées ont été opérées, avec comme principe que "l'on avance en marchant". En parallèle, au fur et à mesure, des points de doctrine ou des points de repère ont été identifiés.

3. Des points de repère pour la gestion d'une crise

1°) Une charte de la sécurité et de l'environnement

Cette charte a été signée par la Direction Générale qui s'impliquait ainsi fortement dans sa mise en application ; elle affirme de façon solennelle (voir en annexe) :

- Le principe de sécurité et de respect de l'environnement.
- La responsabilité de chaque membre du personnel en cette matière.
- La priorité donnée aux critères de sécurité et d'environnement dans les décisions concernant les innovations.
- Les exigences auxquelles sont tenus les sous-traitants.
- La nécessité d'une attitude constructive de dialogue et de transparence.
- La prise en compte de la sécurité et de l'environnement dans l'appréciation du travail.
- La volonté de formation.

2°) Des réflexions sur une stratégie de Groupe pour la maîtrise des accidents technologiques

A côté de réflexions sur la prévention des accidents, un certain nombre de guides de réflexion sont à l'examen pour la prévention et la maîtrise des crises. A deux niveaux :

A) La gestion de crise au niveau du site

On a distingué, à la base, quatre activités principales (auxquelles il faut ajouter la conduite des systèmes non affectés par la crise) :

- la gestion technique,
- la gestion administrative et juridique,
- la gestion de la communication,
- la coordination de ces trois volets.

La gestion technique est la partie la mieux connue, à travers :

- les consignes,
- les études de danger,
- le POI,
- la participation à la mise en place du PPI,
- les exercices.

La gestion administrative et juridique exige un travail avec :

- les services de secours,
- l'inspection des Installations Classées,
- la gendarmerie ou la police,
- les magistrats,
- l'inspecteur du travail,
- la ou les municipalité(s)
- les assurances.

La gestion de la communication :

- entre les acteurs du site,
- avec les acteurs externes (médias, voisins),
- en interne, et notamment sur le site.

B) La gestion de crise au niveau du siège

Un certain nombre d'exigences ont été posées :

- Eviter, pendant une crise, les interlocuteurs multiples du siège vers le site.
- Nécessité "d'irrigation" des différents services du siège par l'information.
- Choix d'une stratégie de présentation des faits pour assurer la cohérence des messages.
- Aide à apporter au site.
- Diffusion de l'information dans le Groupe.
- Information externe.

Et un travail a été entrepris sur ces points. Ainsi, sur le premier, des dispositions, précisées dans les termes suivants, ont été étudiés :

"L'encadrement du site est très sollicité pendant la crise: il faut éviter d'accroître sa charge de travail et pour cela désigner un seul interlocuteur au siège pour les communications vers le site. Cet interlocuteur devrait :

- disposer d'un aide-mémoire des opérations à mener au siège (voir ci-après).
- disposer de la liste des opérations à mener par le site sur place (tel qu'indiqué ci-dessus), pour vérifier que les opérations les plus importantes sont correctement menées."

L'aide mémoire des opérations à mener au siège est à ce jour (décembre 1989) composé des éléments suivants :

a) Chaque société filiale désigne à l'avance les "interlocuteurs uniques" du siège et leurs suppléants par type d'accident; à défaut, la Direction industrielle désigne l'interlocuteur unique du siège pour le site, pendant le déroulement de la crise.

b) Cet interlocuteur unique doit diffuser l'information vers les services concernés du siège :

- * Directeur de division
- * Directeur de département
- * Directeur de société
- * Direction industrielle de société
- * Direction Communication Groupe
- * Direction industrielle Groupe
- * Direction juridique
- * Orkem-courtage (assurances)

Chaque destinataire de l'information doit être identifié au préalable et avoir désigné deux suppléants successifs en cas d'absence. Il doit assurer à son tour la diffusion des informations nécessaires dans son domaine.

Cette diffusion peut se faire soit par messages téléphonés successifs, soit par message manuscrit photocopié et distribué. En dehors des heures ouvrables, une partie de ces informations peut être reportée au lendemain, sauf en cas d'urgence ou le délégué général à la sécurité et un directeur général peuvent être joints par "opérateur".

c) Actualisation constante des informations par les mêmes voies ou par messagerie minitel.

d) De façon générale, chaque Direction impliquée définit à l'avance ses actions et missions spécifiques. Ainsi :

- Direction industrielle du Groupe :

Elle constitue une cellule de crise réduite.

Sa composition :

- * Interlocuteur du siège pour le site
- * Exploitation
- * Communication
- * Juridique/assurances
- * Sécurité

Sa mission :

- * Validation d'une stratégie de présentation des faits pour assurer la cohérence des messages.
- * Evaluation des choix techniques effectués et conseils.
- * Evaluation des conséquences de la crise.
- * Préparation d'une communication éventuelle avec les ministères techniques ou les médias nationaux.

- Direction de la Communication du Groupe :
 - * Participation à la cellule de crise et à la définition de la stratégie de présentation.
 - * Aide à la rédaction des communiqués locaux. Avis, dans les minutes qui suivent, sur les projets de communiqués que lui transmet l'établissement concerné par la crise (projet transmis dans par l'établissement si ce dernier le juge nécessaire).
 - * Le cas échéant, décision d'informer la presse au niveau national. Information de cette décision à la cellule de crise et à l'établissement concerné.
 - * Information des autres établissements du Groupe et du siège par messagerie interne ou télex ou fax, ou annonce sonore.
- Direction Juridique :
 - * Obtenir rapidement une description succincte des faits.
 - * En cas d'intervenants extérieurs, réunir les éléments contractuels.
 - * Préciser les réglementations applicables et les risques judiciaires.
 - * Déplacement sur site le plus rapidement possible afin de préparer, avec les personnes concernées, les suites juridiques et judiciaires .

3°) Des projets pour la poursuite des actions engagées

En matière de formation, il est prévu de prolonger la sensibilisation-formation à la gestion de crise :

- terminer le programme en cours;
- en faire bénéficier les nouveaux arrivants;
- ne pas perdre le bénéfice de ce qui a été acquis par les participants, en organisant une évolution des actions engagées, par l'analyse des accidents qui auraient pu survenir, et par une démultiplication interne.
- discuter avec les usines les plans de gestion de crise. Sur ce point, il faut s'assurer notamment de :
 - * la désignation préalable et par écrit : de la personne chargée de la coordination (le directeur du site) et d'au moins deux suppléants éventuels; des 3 personnes chargées chacune d'un des aspects de la gestion de la crise (et des 2 suppléants de chacune de ces trois personnes).
 - * l'établissement à l'avance d'une liste des missions de chaque personne désignée.
 - * l'organisation d'un exercice périodique.

Note : il est précisé que le siège peut venir en appui aux sites sur les points suivants :

- * préparation des plans de site (en particulier, échange d'expériences);
- * prévention;
- * en cas de crise longue.

En conclusion, on ne saurait trop souligner combien il s'agit là d'une démarche d'adaptation progressive, à laquelle ont été associés un nombre croissant de responsables. Notes après notes, intervention après intervention, formation et guides d'action sont développés, ancrés dans la vie de l'entreprise.

Annexe

Charte ORKEM de la Sécurité et de l'Environnement.



9 Octobre 1989

CHARTRE ORKEM DE LA SECURITE ET DE L'ENVIRONNEMENT

- **Aucune** priorité économique ne s'exerce **au détriment** de la sécurité dans le travail ou de la protection de l'environnement.
- Chaque salarié, à tout niveau, doit être conscient de sa **responsabilité personnelle** vis-à-vis de la sécurité et de l'environnement et doit en permanence être attentif aux risques d'accident ou de pollution liés à l'activité industrielle.
- Les critères de sécurité et d'environnement sont examinés **en priorité** dans toutes les décisions concernant les nouveaux procédés, nouveaux produits ou productions.
- Les **sous-traitants** travaillant pour le Groupe sont tenus d'appliquer des règles de sécurité et de protection de l'environnement équivalentes aux règles du Groupe.
- Vis-à-vis des autorités administratives, du public et de ses clients, le Groupe adopte une **attitude constructive** de dialogue et de **transparence**.
- La bonne prise en compte de la sécurité et de la protection de l'environnement est un élément important d'**appréciation** de la qualité du travail de chacun et, en particulier, des **responsables hiérarchiques**.
- La **volonté permanente de progrès** du Groupe se manifeste à travers la formation du personnel, la concertation avec ses instances représentatives, la mise en oeuvre d'audits internes et externes.

Le Président.

RHÔNE-POULENC

PROCÉDURES D'INFORMATION D'URGENCE; RÉFLEXIONS PROSPECTIVES

I – PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Principes fondamentaux¹

Les schémas et outils mis en place reposent sur des principes de base rappelés dans les documents d'urgence^{2,3} :

- *Un événement mettant en cause Rhône-Poulenc peut avoir des répercussions sur l'image du Groupe. Il est donc important de gérer le "risque d'opinion" :*
 - * *soit à partir d'un fait survenant dans un établissement (accident, incident technique...) ou dans le Groupe (retrait d'un produit, attentat, OPA, etc...),*
 - * *soit à partir d'un fait se produisant à l'extérieur d'un établissement ou du Groupe avec des personnels ou des produits Rhône-Poulenc, ou pendant le transport des produits.*
- *Le silence de l'entreprise laisse le champ libre aux rumeurs et aux contre-vérités. On est condamné par la suite à une attitude défensive sous forme de démenti. L'entreprise perd sa crédibilité et n'est plus en mesure de donner les consignes nécessaires pour limiter ou éliminer les conséquences de l'accident.*
- *La politique de Rhône-Poulenc est fondée sur la règle de l'information rapide, précise et objective au personnel, aux autorités locales (éventuellement nationales et internationales), aux médias et à la population.*
La mise en oeuvre de cette politique est de la responsabilité de l'encadrement assisté éventuellement par la Direction de la Communication.

Pour répondre à ces exigences, une information interne rapide, parvenant non seulement aux responsables hiérarchiques concernés, mais encore aux deux directions Sécurité-Environnement et Communication doit être assurée. En direction des médias, le directeur de l'établissement concerné ou le représentant local de Rhône-Poulenc doit également assurer une information rapide. Un schéma général, des procédures particulières, des outils spécifiques ont été mis au point pour aider les responsables dans leur tâche.

Schéma général

Au sein du groupe Rhône-Poulenc, la gestion de crise se caractérise notamment par l'existence d'une procédure d'information d'urgence pensée en fonction des contraintes spécifiques de la situation post-accidentelle : simplicité, rapidité, fiabilité.

¹Ce texte a été établi à la suite d'entretiens avec MM. André de MARCO (Directeur de la Communication), Gérard VUILLARD (Directeur Qualité-Sécurité-Environnement), Gilles NOBECOURT (Responsable Affaires Publiques).

² Rhône-Poulenc : *Procédure d'information d'urgence*, Janvier 1988.

³ Rhône-Poulenc, Direction de la Communication Groupe : *Consignes pour la permanence du plan d'information d'urgence*, 19. 08. 87.

Le dispositif a été mis en place en 1987, et s'applique à toutes les implantations du groupe dans le monde. On en trouvera le tableau descriptif ci-dessous (voir en annexe).

Le principe de base est le suivant : tout événement pouvant mettre en cause directement ou indirectement Rhône-Poulenc (notamment un accident se produisant sur un site R.P. et pouvant avoir une retombée extérieure) ou que ce soit dans le monde, doit faire l'objet d'une communication au siège et d'une information immédiate des autorités et des médias.

A côté d'une information classique suivant les lignes hiérarchiques (le responsable usine avertissant la direction générale de la division concernée ou la direction fonctionnelle à laquelle il appartient), il a donc été inscrit, en parallèle, le principe d'une information de deux directions clés : la direction Sécurité-Environnement et la direction Communication du Groupe.

Modalités de fonctionnement

Pour l'information de ces deux directions Sécurité-Environnement et Communication, on dispose au siège d'une permanence 24h sur 24, toute l'année. En dehors des heures ouvrables, les messages sont reçus par le personnel de gardiennage qui a pour fonction d'enregistrer (sur magnétophone) et de faire passer les messages à ces directions.

Les permanences nécessaires ont donc été mises en place dans les deux directions (qui n'ont pas à informer la chaîne des responsables de division, prévenus par la filière hiérarchique classique).

Comme les messages arrivent à un poste de garde, dont la fonction est de recueillir et retransmettre les données reçues, la consigne donnée aux émetteurs "usine" est de rédiger leurs messages aussi clairement et précisément que possible. Ces messages doivent donner une évaluation du risque, de l'étendue prévisible du sinistre.

A la réception du message, les responsables décident s'il y a lieu d'informer d'autres instances, par exemple, des ministères français (Environnement, Sécurité civile, voire plus haut encore), ou, en interne, le Président du Groupe. Si c'est très grave, on examine ensuite la mise en place d'une cellule de crise.

La permanence Communication du groupe s'assure que les médias ont été informés et rediffuse à son tour l'information aux médias nationaux.

Naturellement, une telle procédure ne marche que si elle est simple (elle repose sur la mobilisation de personnels non spécialistes comme les gardiens), d'où l'usage du magnétophone qui peut retransmettre fidèlement le même message et peut resservir pour les analyses ultérieures.

Les permanences Communication se prennent pour une durée de huit jours, un calendrier étant établi chaque mois; chaque semaine, le poste de garde reçoit un formulaire indiquant le nom de la personne de garde, ses numéros de téléphone (bureau, domicile, voiture), son numéro d'eurosignal (précisant le code de la région d'utilisation). La personne de garde doit pouvoir être jointe à tout moment.

Le préformatage des messages

Deux guides ont donc été préparés, à suivre par l'émetteur. Il fixent d'une part les grands points du message à transmettre au poste de garde du siège, d'autre part la forme du communiqué à transmettre aux médias par le représentant local de Rhône-Poulenc.

Message au poste de garde

Le mot-clé : "Information d'urgence" met en relation l'émetteur avec le service de Sécurité. Le message doit être délivré dans l'ordre suivant :

- A. Heure de diffusion du message.
 - B. Identification précise de la personne qui transmet l'information : nom, fonction...
 - C. Heure de l'événement.
 - D. Description du type d'événement (accident de personnes, incendie, explosion, émission toxique ou pollution, menace d'attentat, catastrophe naturelle, accident de transport, etc.).
 - E. Localisation de l'événement (lieu, numéro ou nom de l'installation, ...).
 - F. Première évaluation des conséquences :
 - * personnes blessées : nombre et nature a priori des blessures,
 - * dégâts matériels,
 - * risques...
 - G. Situation précise au moment de l'appel téléphonique :
 - * incendie maîtrisé, en cours...
 - * blessés transportés à l'hôpital...
 - H Lancement ou non du plan d'urgence ou POI (Plan d'Opération Interne).
 - I. Probabilité de déclenchement du PPI (Plan Particulier d'Intervention).
 - J. Le cas échéant, préciser si les médias sont déjà intervenus.
 - K Terminer en indiquant (2 fois de suite) le numéro de téléphone auquel joindre le correspondant.
- Dès le message terminé, le service de Sécurité en accuse réception.

Message aux médias

A l'initiative du directeur de l'établissement ou du représentant local de Rhône-Poulenc, et dans tous les cas lorsque le plan d'urgence ou POI est déclenché, il est prescrit d'envoyer immédiatement un communiqué aux médias locaux donnant une information précise, limitée aux faits.

Il est très important en effet que l'information soit donnée très rapidement par ceux qui connaissent les faits afin de ne pas laisser se développer la rumeur. Cette information doit être réactualisée régulièrement jusqu'à la fin de la crise.

Le premier point du communiqué est l'identification de l'émetteur : "Rhône-Poulenc, établissement de... communique : "... "

Le contenu du communiqué reprend les paragraphes B, C, D, E, du message interne (voir ci-dessus). Le communiqué conclut par la phrase suivante: "Nous vous communiquerons une information complémentaire dès qu'un fait nouveau interviendra. Pour tout renseignement complémentaire s'adresser à M.(tel :)".

"Il est vivement recommandé, en cas de mise en oeuvre de la procédure d'information d'urgence, qu'une seule et unique personne soit habilitée à délivrer les informations tant au plan interne qu'externe."

Un outil pour la communication d'urgence

Pour les crises importantes, il est désormais prescrit au Directeur d'usine de se concentrer sur l'information du personnel, des autorités, des médias, de la population. Il laisse à ses adjoints la gestion technique de l'accident en la coordonnant.

De même que les plans d'urgence "techniques" prévoient des fiches réflexes pour venir en aide aux opérateurs, les permanents "communication" disposent d'une mallette contenant différents documents permettant des actions rapides :

- Un registre de permanence, cahier sur lequel doivent être consignées toutes les communications relatives à une alerte : heures, interlocuteurs, faits, décisions prises, etc (il sert notamment aux analyses après la crise).
- Des fiches usines :
 - * fiches produits, risques,
 - * éléments médicaux,
 - * références sur d'autres accidents mettant en jeu ces produits, copies d'articles antérieurs.
- Un fichier d'urgence :
 - * téléphones journalistes,
 - * étiquettes de presse autocollantes,

- * téléphones conseillers techniques ingénieurs, médecins,
- * communiqués types,
- Moyens d'accès aux usines (adresse, aérodrome, plan route).

II – RÉFLEXIONS

Principes cadres

1. En cas d'urgence, un point clé est la rapidité de prise en charge des problèmes. Dans l'affaire ICMD à Mulhouse, le Directeur Sécurité-Environnement, qui était par hasard non loin de l'usine au moment de l'accident, arriva sur place avant le responsable de l'établissement. Le Directeur de l'usine mit en place une salle de presse et une salle de réunion pour les autorités françaises et frontalières (suisses et allemandes).

2. "Un autre point important est de savoir où mettre en place la cellule de crise. Ainsi, dans l'affaire du lindane, compte tenu que ce produit appartenait à la division agrochimie avec des informations très techniques, on a préféré établir la cellule de crise à Lyon plutôt qu'à Paris. Nous étions, bien sûr, tous concernés ici à Paris, mais la cellule a été constituée à Lyon avec le patron d'Agrochimie, le chef du secteur en question, la communication, les techniciens... et on a mené à partir de là une information assez étoffée, avec le ministère chargé de la prévention du risque majeur.

Il est certain que s'il y avait une crise de dimension mondiale, il faudrait créer une cellule internationale.

Ajoutons qu'il faut aller sur place dans les plus brefs délais : on a, depuis le site, une autre perception de l'événement, comme de la crise qui peut en découler." ¹

Les acquis ²

1. " La direction de la Communication a été intégrée dans le dispositif d'urgence. Cela nous a permis d'être dans le coup en temps réel, contrairement à ce qui se passait auparavant : on apprenait les événements par la presse. Il y a toutefois encore quelques trous dans le dispositif de l'entreprise. Nous nous efforçons d'y remédier."

2. "Là où l'on a beaucoup progressé, c'est sur l'information de la presse, pour laquelle on a abandonné le réflexe d'antan qui consistait à tout vérifier avant de prendre la parole. Désormais, dès la connaissance d'une défaillance, un communiqué de presse est établi, annonçant l'événement et le fait que des informations supplémentaires seront données ultérieurement. Chaque fois qu'on l'a fait, on s'en est félicité". Ceci implique une formation des directeurs de site.

3. " Il y a ensuite les outils, souvent de "petits trucs", mais qui ont leur importance. Ainsi, la mallette pour les responsables de communication dans laquelle on trouve notamment le plan d'accès aux usines. détail important, si on doit s'y rendre à des heures tardives. Et aussi le dépliant de poche, qui contient le canevas du message d'urgence à adresser au siège et un communiqué de presse type. On s'est rendu compte que c'était très utile car, d'une façon générale, on n'est pas obligé de savoir les choses par coeur ; et surtout, dans le contexte d'un accident, les gens peuvent perdre un peu leurs repères, surtout à trois heures du matin... Cela permet de donner une information organisée, sans effort de structuration – toujours difficile, la nuit notamment : il suffit de lire en rajoutant les détails spécifiques. Un autre point essentiel, et qui maintenant fonctionne : c'est la tenue d'un livre de bord, qui est dans la mallette des responsables de permanence, responsables sécurité, responsables communication. Cela permet d'analyser a posteriori ce qui a été fait pendant la crise."

4. "Autres petits trucs : certains gardiens ont pris l'initiative de faire répéter le message deux fois, et on s'est rendu compte que c'était très utile... comme de demander leur nom et leur numéro de téléphone aux émetteurs. Cela a été intégré au schéma de référence."

¹ Propos du Directeur Sécurité-Environnement.

² Sauf mention contraire, et jusqu'à la fin du texte, les propos rapportés sont ceux du Directeur Communication.

5. "Une autre innovation (chère à I.C.I.) est la mise en place d'un système de conférence téléphonique entre les personnes de permanence : cela évite de nombreux appels. Ainsi, le directeur de la Sécurité, le directeur de la Communication, le responsable d'usine et le responsable opérationnel (pour les grosses affaires) sont en communication simultanée, même si l'un d'entre eux est dans sa voiture. C'est là un dispositif très important que Rhône-Poulenc envisage d'adopter.

6. On notera aussi la mise en place d'un poste "Affaires Publiques" au sein de la direction de la Communication. "S'il n'est pas radicalement nouveau, il a pour but de permettre à l'entreprise de tisser des relations avec les grands acteurs extérieurs, par exemple, le ministère de la Mer, dans l'affaire du lindane. Ces relations avec différents cabinets ministériels pouvaient exister dans le groupe par ailleurs, mais elles sont désormais regroupées autour d'une fonction. Une relation personnelle a été établie avec tous les cabinets ministériels." ¹

Seconde mission : aider les directeurs à établir et entretenir "à froid" des relations de confiance avec les autorités locales.

Les points méritant développement et recherche

1. "Nous sommes armés pour les incidents dont la maîtrise est facile; l'expérience a montré que cela avait à peu près bien fonctionné. Le problème, ce serait de monter un système efficace pour piloter une crise lourde : comment monter un PC de crise ? avec qui ? avec quel matériel ? à quel endroit ?"

2. "De même, au nombre des points à approfondir, il y a les relations internationales. Par exemple, sur le lindane, l'agrochimie a bien fonctionné (à quelques détails près) pour ce qui est de la France; mais il y a eu des lenteurs dans les relations avec l'Angleterre et nos correspondants britanniques s'en sont plaint : les décalages entre l'agrochimie à Lyon et l'agrochimie en Angleterre, entre l'agrochimie en Angleterre et le siège à Londres pouvaient prendre quelques heures voire une journée.

D'avantage, on a découvert que, sur une crise de ce type, il fallait avoir une liaison permanente avec les autres pays riverains de la Manche : Hollande, Belgique (qui suivaient l'affaire de façon aussi attentive que les Anglais), et à un moindre degré l'Allemagne. C'est facile à dire, mais accorder en temps réel quatre ou cinq personnes à l'étranger commence à devenir lourd – et là, nous ne sommes pas prêts."

3. "Il reste aussi la question de l'information des autorités, notamment du ministère de l'Environnement. A partir de quand informer ? Et, plus subtil, à partir de quand considérer que le "ministère" est informé ? On a découvert par exemple, sur le lindane, que le fait d'avoir informé tel haut responsable ne voulait pas forcément dire que le "ministère" était informé. Il faut penser en termes de services, de personnes et non en termes seulement formels.

Il faut savoir qui sont toutes les personnes concernées, comment les joindre. Et l'expérience que l'on a eu sur plusieurs affaires montre que cela ne suffit pas : on ne sera efficace que si les uns et les autres se connaissent. Décrocher son téléphone un dimanche matin, sur un problème qui n'est pas forcément important, c'est beaucoup plus facile si on se connaît.

Je le dis pour moi au siège, mais c'est encore plus marqué pour les responsables en région pour qui, souvent, l'administration est un monde très éloigné : "on ne dérange pas un Préfet".

Et, plus généralement, si on connaît les gens, on va pouvoir leur dire beaucoup plus de choses avant que tout soit définitivement certain. Il faut le répéter : l'essentiel, c'est vraiment que les gens se connaissent. Tout se joue sur le rapport de confiance."

4. "Il y a aussi une foule de problèmes techniques. Même si notre système marche, on a tout de même de temps en temps des difficultés. Le problème de l'eurosignal qui ne fonctionne pas, le problème du télex qui tombe en panne ou n'est pas transmis, le problème des liaisons téléphoniques avec l'usine... Cela souligne la nécessité de réaliser des exercices qui aillent très loin dans la simulation."

¹ Propos du responsable "Affaires Publiques".

5. "A propos des simulations précisément, je me demande aussi s'il ne faut pas trouver un système comme le font les Américains pour faire jouer la population. En France, il faudrait sans doute simuler des évacuations, ce que l'on n'a jamais fait. Les quelques exercices Orsec que l'on a déjà faits sont des exercices 'papier'."

6. " Le cas est plus compliqué pour les transports, qui mettent aux prises des interlocuteurs se connaissant moins bien. Nous avons établi des accords qui prévoient l'intervention de l'entreprise la plus proche du lieu de l'accident.

Et nous commençons à étudier des accords offrant aux petites entreprises l'aide des grands groupes en cas d'accident."

7. "En ce qui concerne la "trousse à outils d'urgence", il y a bien un fichier de la presse nationale mais il faudrait l'équivalent au niveau local. Ce qui manque aussi, c'est un dépliant ou un ensemble de fiches préparées pour les permanents de communication. Par exemple sur les produits, pour connaître les risques en cause et pouvoir les exprimer de manière simple en langage de presse.

Il est aussi utile de pouvoir alimenter la télévision avec des cassettes vidéo, mais il faut prendre garde au risque de voir ces cassettes utilisées pour une situation dans laquelle nous ne sommes pas impliqués, par exemple, montrer des fûts de Rhône-Poulenc, pour tout accident de fûts."

8. "Ce qui nous manque, c'est une réflexion plus avancée sur les niveaux d'alerte pour savoir à quel moment mettre en éveil telle ou telle cellule de crise, notamment au siège. L'idée est de reprendre pour la chimie ce que fait par exemple le nucléaire avec ses niveaux d'alerte et de gravité. Une telle échelle faciliterait la mobilisation cohérente de l'ensemble des intervenants, notamment l'administration."

9. "Pour ce qui concerne les "eurosignals", nous avons pu comparer les différents appareils au sein de l'UIC (Union des Industries Chimiques). Nous avons retenu notamment un appareil qui permet la réception sur l'ensemble de la France, et nous attendons le téléphone pouvant être utilisé de n'importe quel lieu. Cet appareil aurait l'avantage supplémentaire de permettre la communication depuis un site qui aurait perdu ses moyens téléphoniques, comme c'est arrivé récemment dans une entreprise qui a perdu tous ses moyens de communication suite à une explosion. Il faudrait aussi généraliser les téléphones dans les voitures des responsables, ce qui pose assurément un problème de coût. Mais ceci est en marche."

10. "Il y a un autre problème : c'est la gestion de crise qui dure, par exemple, celle des phosphates. " On doit affronter la démobilitation de certains acteurs et la difficulté de remettre en cause des idées reçues. Dans le cas des phosphates, la Presse considère que le problème s'est banalisé. Les leaders d'opinion, comme le public, se bloquent quand il s'agit de modifier leur opinion surtout quand les faits nouveaux dérangent.

11. " Il y a enfin l'information préventive des populations. Toutes nos usines à risque potentiel ont réalisé et diffusé des brochures d'information. Elles ont monté des "opérations portes ouvertes" pour que le public viennent découvrir nos activités et se fasse expliquer la nature des risques, les mesures de sécurité prises et les comportements à adopter. Malheureusement, les enquêtes révèlent que le public oublie très vite ce qu'il a appris, que les documents sont perdus et que les réflexes naturels prennent le pas sur les consignes.¹ C'est un problème important auquel il convient de trouver de meilleures solutions en tenant compte des différences de mentalité et de culture".

Annexe :

Schéma de la procédure d'information d'urgence.

¹ Il serait utile de développer les comparaisons d'expériences sur ce point; le cas de la campagne d'information dans la région Fos-L'étang de Berre semble avoir donné des résultats encourageants.

PROCÉDURE D'INFORMATION D'URGENCE

JANVIER 1988

A. Principes

• Un événement mettant en cause Rhône-Poulenc peut avoir des répercussions sur l'image du Groupe. il est donc important de gérer le "risque d'opinion":

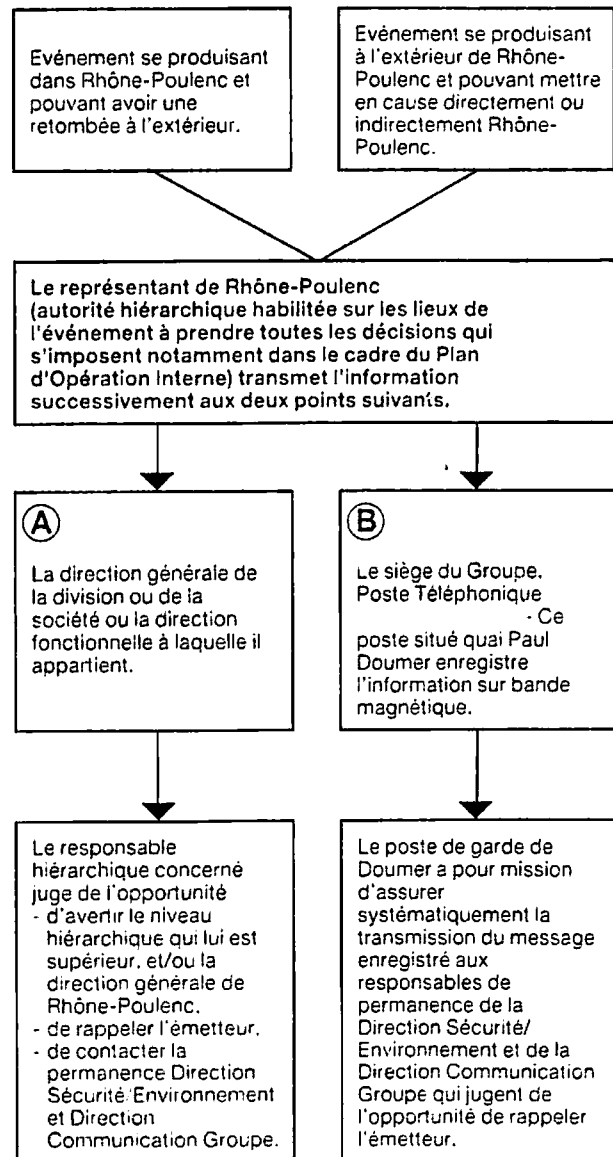
- soit à partir d'un fait survenant dans un établissement (accident, incident technique...), ou dans le Groupe (décision de gestion, retrait d'un produit...),

- soit à partir d'un fait se produisant à l'extérieur d'un établissement ou du Groupe avec des personnels ou des produits Rhône-Poulenc, ou pendant le transport des produits.

• Le silence de l'entreprise laisse le champ libre aux rumeurs et aux contre-vérités. On est condamné par la suite à une attitude défensive sous forme de démenti. L'entreprise perd sa crédibilité et n'est plus en mesure de donner les consignes nécessaires pour limiter ou éliminer les conséquences de l'accident.

La politique de Rhône-Poulenc est fondée sur la règle de l'information rapide, précise et objective au personnel, aux autorités locales (éventuellement nationales et internationales), aux médias et à la population.
La mise en œuvre de cette politique est de la responsabilité de l'encadrement assisté éventuellement par la Direction de la Communication.

B. Schéma général de la procédure d'information d'urgence



C. Modalités de fonctionnement de la procédure d'information d'urgence

Les permanences concernent les heures en dehors de celles où sont normalement ouverts les services.

C.1. Permanence dans les secteurs, divisions ou sociétés

Le directeur de la sécurité ou la direction des ressources humaines établit chaque semaine la liste des personnes de permanence au niveau de la direction générale de la structure concernée et en transmet les coordonnées téléphoniques

- au poste de Paul Doumer,
- aux différentes unités appartenant à la structure concernée.

C.2. Permanence dans la Direction Sécurité/Environnement et la Direction Communication.Groupe

Chacune de ces deux directions établit chaque semaine l'ordre des permanences avec les numéros téléphoniques correspondants.

Le poste de garde a comme instruction de joindre obligatoirement une personne par direction concernée. La mise à disposition d'un système de type Eurosignal permet de joindre à tout moment les personnes concernées.

C.3. Information à transmettre au Poste Téléphonique (16-1)

Dès le contact téléphonique établi, prononcez le mot-clef suivant pour déclencher la procédure :

"INFORMATION D'URGENCE"

Vous serez mis en contact avec le Service Sécurité. Au top sonore, votre message doit être délivré dans l'ordre suivant :

- A - Heure de diffusion du message.
- B - Identification précise de la personne qui transmet l'information : nom, fonction...
"Ici, Paul X, ingénieur en chef de l'usine de...".
- C - Heure de l'événement.
- D - Description du type de l'événement (accident de personnes, incendie, explosion, émission toxique ou pollution, menace d'attentat, catastrophe naturelle, accident de transport, etc.).
- E - Localisation de l'événement (lieu, numéro ou nom de l'installation,...).
- F - Première évaluation des conséquences :
 - personnes blessées : nombre et nature a priori des blessures.
 - dégâts matériels,
 - risques...
- G - Situation précise au moment de l'appel téléphonique :
 - incendie maîtrisé, en cours,...
 - blessés transportés à l'hôpital...
- H - Lancement ou non du plan d'urgence ou POI (Plan d'Opération Interne).
- I - Probabilité de déclenchement du PPI (Plan Particulier d'Intervention).
- J - Le cas échéant, préciser si les médias sont déjà intervenus.
- K - Terminer en indiquant (2 fois de suite) le numéro de téléphone sur lequel joindre le correspondant.

Dès le message terminé, le Service Sécurité en accuse réception.

C.4. Relations avec les médias

A l'initiative du directeur de l'établissement ou du représentant local de Rhône-Poulenc, et dans tous les cas lorsque le plan d'urgence ou Plan d'Opération Interne (POI) est décidé (une liste des médias locaux est tenue à jour dans chaque établissement en liaison avec la Direction de la Communication):

– envoyer rapidement un texte écrit aux médias locaux donnant une information ponctuelle, limitée aux faits:

– identifier l'émetteur:

Rhône-Poulenc,
établissement de..... communique:

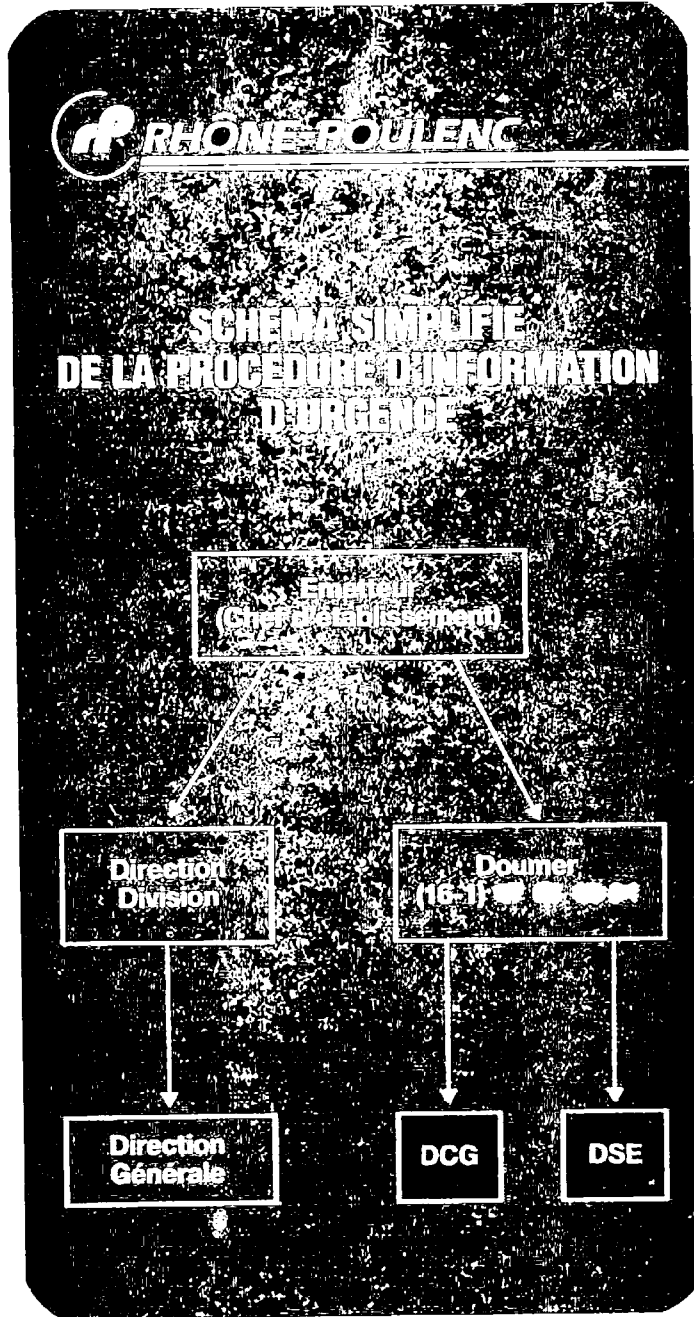
– reprendre les paragraphes B, C, D, E de l'information C.3. et terminer le communiqué par la phrase suivante:

"Nous vous communiquerons une information complémentaire dès qu'un fait nouveau interviendra. Pour tout renseignement complémentaire s'adresser à
M.
(tél.:.....)".

REMARQUE GÉNÉRALE

En cas de mise en œuvre de la procédure d'information d'urgence, il est vivement recommandé qu'une seule et unique personne soit habilitée à délivrer les informations tant au plan interne qu'externe.

Document co-édité par la Direction Communication Groupe
et la Direction Sécurité/Environnement
Rhône-Poulenc
25, quai Paul Doumer - 92408 Courbevoie Cedex
Tél.: (1) 47.68.12.34



DOW CHEMICAL

DES PROCÉDURES D'URGENCE, DES DÉMARCHES DE FOND

1. Une démarche fondamentale d'ouverture

Le cas de Dow Chemical représente l'exemple d'une évolution profonde en matière d'approche de ces problèmes de gestion de crise – et avant tout dans le domaine de la communication. Il faut reconnaître que le Groupe n'était pas cité pour une large ouverture dans les décennies précédentes. Le règlement pour le moins expéditif d'une protestation de Greenpeace sur un site Dow aux Etats-Unis est longtemps resté une image du comportement naturel du Groupe. Mais le monde a évolué, des exemples d'échecs pour fermeture et incapacité à communiquer ont été nombreux dans l'univers industriel ces dernières années. Il en est résulté une conviction : un grand groupe ne saurait aborder le 21ème siècle avec une culture de fermeture, vis-à-vis du public, des clients, des autorités, etc.

Le passé a été repris. Des questions ont été posées par les responsables : "Qu'avons-nous fait ? Quelles erreurs avons-nous commises ?"

Dow a donc redéfini ses références. Le principe de communication ouverte avec l'extérieur a été affirmé. Davantage, les risques allant de pair avec une politique d'ouverture ont été acceptés. Ainsi : porter assistance à un transporteur lors d'un accident parce qu'une usine Dow est à proximité, se montrer ouvert, peut attirer des reportages médiatiques un peu rapides, attribuant à tort l'accident à l'entreprise. Toute initiative comporte des risques. Mais, plus fondamentalement, il est apparu que cette ligne était la bonne et la seule possible. Parler présente aussi des risques en matière juridique; là encore, il est apparu nécessaire de les courir. La clé, aujourd'hui, est de s'assurer une image de sérieux, et ceci ne saurait passer par une fermeture ou une ouverture frileuse.

S'il en était besoin, la pression constante des médias, des riverains – même en l'absence de tout problème – serait là pour démontrer la nécessité de comportements d'ouverture. Tel grand site de Dow (Terneuzen, 3 500 personnes, 500 hectares) est sous observation constante de l'extérieur. L'impératif est bien de maintenir les portes ouvertes, d'assurer la confiance.

Ceci s'articule parfaitement avec les valeurs de base du Groupe, qui fixent l'obligation de comportements éthiques dans la façon de produire et de vendre. Ces références avaient été posées il y a une quinzaine d'années: elles ont été réaffirmées par les nouvelles orientations prises.¹

2. La prévention des défaillances et des crises

Pour réduire le risque de crise, la meilleure méthode est naturellement de prévenir les défaillances. Comme d'autres, Dow a donc mis l'accent sur la sécurité des procédés, la réduction des stocks, la réduction des déchets, etc. De même, l'accent est mis sur le contrôle nécessaire du volet transport, qui ne doit pas être sous-traité en aveugle. La philosophie interne a affirmé que l'excellence n'est pas

¹Nous avons pu mener cet examen grâce au concours de M. Jean-Pierre JACOBS, Public Affairs Manager de Dow France.

seulement affaire de performance dans les résultats courants : elle porte aussi sur la maintenance, les procédés, la sécurité, l'entraînement des groupes d'intervention, etc.

En ce qui concerne les crises, l'approche est également de nature préventive. Dow recherche les sources possibles de crise dans les différents secteurs du groupe, tant en amont qu'en aval. Ainsi en Allemagne et dans le secteur des produits laitiers, le groupe s'est-il attaché par exemple à mettre en place un système de recyclage des déchets – ce qui conduit à désamorcer une crise éventuelle pour motif de pollution.

Autre aspect de la prévention des crises : les communications rapides sur ce qui peut s'amorcer comme campagne d'opinion dans tel pays; les autres pays sont prévenus et peuvent se mettre au travail. On voit ainsi pratiquée une vigilance très grande au niveau du groupe dans tous les pays. Cela permet, le cas échéant, des mobilisations rapides (directes ou via Zurich pour ce qui concerne l'Europe).

De façon générale, Dow laisse une grande liberté de manoeuvre aux intervenants locaux. Cela permet les ajustements nécessaires, le schéma inverse aboutissant à voir les systèmes se briser. Autre point essentiel chez Dow : des hiérarchies très aplaties, qui permettent des accès rapides aux niveaux les plus élevés. Cela se double d'une culture de proximité : tutoiement, portes ouvertes, hauts responsables facilement accessibles, etc.

3. Le traitement des crises : organisation de référence

Le groupe est organisé en grandes zones géographiques (par exemple, zone Europe), subdivisées en régions (par exemple : France, péninsule ibérique, Scandinavie, etc.). Les régions ont reçu délégation pour exercer les communications d'urgence.

En cas de crise, comme cela a été défini en 1988, des liaisons de communication sont établies au niveau de la région concernée : l'objectif est de mobiliser les personnes intéressées (conférence téléphonique) dans les vingt minutes; et une structure se met rapidement en place à l'échelon de la zone (à Zurich pour l'Europe). Cette équipe est chargée de recueillir les informations, de les traiter, d'assurer leur diffusion (en mobilisant le cas échéant l'échelon supérieur aux Etats-Unis).

A l'échelon local des moyens de communication ont été mis en place pour le travail des médias. Ainsi, à l'usine de Terneuzen les journalistes peuvent disposer d'une salle de presse, que les gardiens peuvent activer 24h/24. Les gardiens connaissent le responsable d'astreinte et peuvent l'appeler rapidement.

Enfin, une procédure de communication d'urgence – en interne – a été définie et fait l'objet du dépliant présenté ci-après. Ce dernier précise les points suivants :

- Un bon dispositif de communication d'urgence libère les intervenants directs de communications interminables, quand il leur faut d'abord régler le problème technique.
- L'idée est de relier de la façon la plus efficace le site de l'accident à toute ressource du monde de Dow; elle est aussi de permettre des informations rapides, seules capables d'éviter au groupe la perte de crédit.
- Un numéro d'appel d'urgence est fixé pour l'alerte et la mobilisation ; toute personne appelant ce numéro doit spécifier qu'il s'agit bien d'une urgence Dow, son nom, son numéro de téléphone; un haut responsable désigné de Dow Europe retourne l'appel dans les 15 minutes (les trois langues Anglais, Français, Allemand sont possibles).

Ce système est à activer selon le jugement¹ des personnes compétentes sur les sites; et en toute hypothèse dans les cas suivants :

¹ Ainsi : un accident corporel dû à un accident de circulation n'est pas comparable à un accident donnant lieu à fuite de gaz toxique.

- Un incident majeur ou une controverse générant une attention médiatique locale ou la possibilité d'une attention des médias européens.
- Un événement impliquant des morts multiples ou un grand nombre de blessés à l'intérieur d'une usine Dow ou à l'extérieur du périmètre.
- Un rejet chimique ou tout autre événement exigeant une évacuation de personnes vivant ou travaillant à proximité d'une usine Dow.
- Une fuite non maîtrisée, une urgence transport, ou toute autre situation comportant des risques de conséquences sur l'environnement ou la santé, ou la possibilité de publicité négative.
- Des prises d'otage ou des actes terroristes.
- De la malveillance sur des produits.

De façon sans doute très pertinente, le dépliant s'attache à relever et corriger l'hésitation qui risquerait de saisir les personnes devant actionner ce dispositif. La question est posée explicitement : "Est-ce que le système de communication de crise ne risque pas de donner à l'événement une proportion tout à fait injustifiée ? "

Réponse : "Non. En réalité, utiliser ce système aidera à la maîtrise générale du système. Selon la situation, les responsables de Dow Europe seront informés selon leurs besoins, et ceux de Midland (le siège mondial aux USA) seulement si cela est nécessaire. Sans un tel dispositif, en situation d'urgence, les sites de production se demanderaient si les responsables de zone ont été informés, ces derniers si le siège central a été informé, et les lignes téléphoniques seraient toutes saturées".

A l'échelon du siège de zone, on conserve des copies des plans de crise et brochures des différents sites locaux. Au moment d'une urgence, la personne recevant l'appel initial doit :

- Informer les membres du Comité Exécutif.
- Déterminer quel appui peut être apporté au site en question.
- En coopération avec le site, rassembler et mettre en forme de l'information de base, déterminer un système de distribution, et informer un certain nombre de personnes présélectionnées.

Ces personnes peuvent inclure :

- L'équipe de crise de Dow Europe.
- Les directeurs des départements liés au produit impliqué.
- Le juridique.
- Le responsable Sécurité ("Security") de Dow Europe.
- Le système de communication de crise du siège mondial.
- Les responsables Approvisionnement.
- Les responsables Fabrication.
- Les responsables Communication.
- Les porte-parole régionaux.
- Les responsables Environnement.
- Les responsables Personnel.
- Les responsables régionaux.
- Les responsables de la vente du produit en question.
- Les responsables politiques du comité exécutif.
- Le comité de gestion.
- Les autres sites ayant des procédés similaires.
- Les autorités gouvernementales.
- Les syndicats professionnels.
- En coopération avec le site, déterminer la stratégie de réponse médiatique et piloter la procédure.
- Etablir un système de communication (télex, fax, messagerie) pour tenir au courant de la situation tous les responsables clés.

4. Une réflexion et une préparation de fond

Au delà des procédures de référence, un certain nombre de modes de fonctionnement ont été examinés - notamment par les responsables de la Direction de la Communication à l'échelon européen du Groupe.

1°) Maîtriser la dynamique d'information interne et de communication en cas de crise

Une question essentielle est posée, avec tout le réalisme nécessaire (c'est-à-dire sans recours immédiat à l'argument selon lequel des procédures répondent à coup sûr au problème) : comment les acteurs vont-ils se comporter dès qu'il y aura événement grave ?

Il est apparu clairement qu'un accident survenant sur tel site dans tel pays déclencherait presque automatiquement une avalanche de demandes d'informations croisées, notamment en interne : à l'échelon local, à l'échelon européen (chaque fonction voulant suivre l'événement ou apporter son concours ; chaque pays étant intéressé à recevoir des informations), à l'échelon global (même intérêt de chaque fonction et chaque zone mondiale en cas d'événement important). La préoccupation centrale est de laisser au site la faculté de travailler à la résolution du problème posé.

Il fallait donc définir un mode de recueil et d'échange d'information adapté. L'idée de base a été que 80% des échanges couvrent le suivi général de l'événement, 20% seulement correspondant à des interventions opérationnelles cruciales dans la résolution technique des problèmes. En réponse, on a laissé libre le traitement des 20% de communications essentielles, et des procédures spéciales ont été établies pour canaliser les 80% de demandes de suivi : le principe de passages obligés (tout au moins fortement recommandés) entre l'échelon européen et le site a été retenu pour ces besoins "annexes". Une personne (appuyée par une seconde) est en charge du recueil d'information générale pour le compte de l'échelon européen (échelon qui, outre ses fonctions de "direction générale Europe" a une fonction de coordination entre les divers pays de la zone); elle a pour correspondant une autre personne au niveau du site, qui a la charge de recueillir toutes les informations souhaitées ; ce correspondant local n'est bien évidemment pas le directeur de crise ou un acteur crucial de la cellule de crise (ni le responsable technique, ni le responsable des communications, mais un des adjoints proches du responsable local). En parallèle, il n'est pas interdit à certains opérationnels clés de l'échelon européen d'appeler leurs homologues du site. De même, l'échelon européen se charge des liaisons avec le niveau mondial.

Est ainsi reprise une idée classique "d'agence de presse" interne, mais sans rigueur excessive bien vite paralysante.

2°) Assurer la mobilisation à l'échelon européen

Le problème du déclenchement de l'alerte et de la mobilisation des centres de décision est toujours difficile. On pourrait là encore tomber dans le travers de modes opératoires rigides prévoyant exactement la chaîne d'opérations à suivre par chacun des responsables dans son secteur, puis de façon plus globale, le tout conduisant à la réunion d'une cellule de crise. Une dynamique plus souple de mobilisation a été retenue : le site n'a pas à appeler le responsable désigné; il appelle l'une des quelques personnes clés qui lui ont été indiquées; et la première qu'il parvient à joindre a la charge de réunir la cellule. Chaque personne clé doit donc connaître les numéros d'appel des dix personnes à réunir, surtout en dehors des heures ouvrables.

Cette souplesse a été introduite à partir précisément de l'interrogation : "comment les acteurs vont-ils se comporter ? " Il y a toujours le risque que la personne sur place veuille d'abord, et exclusivement, parler à ceux qu'elle connaît bien au siège Europe, pour résoudre le problème "sans faire de vague". L'agent local voudra parler à "son boss" (dans sa fonction); s'il ne le trouve pas, il risque de ne pas rentrer dans le système prévu – et de ne rien faire. Il ne faut pas espérer alors de pré-alerte satisfaisante.

Comme il a été indiqué précédemment, le système risque vite alors de rentrer en "ébullition" ; tout le monde se met à appeler tout le monde. Cela n'est d'ailleurs que plus risqué dans un Groupe dont la culture est une culture d'ouverture interne, d'accès aisé des responsables. C'est pour cette raison que le maximum de souplesse a été introduit dans les procédures de mobilisation des cellules de crise.

En ce qui concerne le local de crise lui-même, il n'est pas établi à demeure ; en cas de besoin, des salles seraient vite réquisitionnées et équipées du matériel nécessaire.

3°) Une action de fond sur la culture du Groupe, sur la préparation générale des dirigeants

Dans un Groupe marqué par une mobilité géographique et fonctionnelle importante des responsables, la formule la plus pertinente est moins la simulation permettant de (re)constituer en permanence des équipes que la formation de tous à des réflexes communs, le partage d'une culture, d'une "philosophie" commune. Cette approche est d'ailleurs appropriée pour une organisation comme Dow qui pratique la promotion interne, et non l'embauche de ses responsables à l'extérieur (configuration qui appellerait bien davantage une formation précise à certaines règles et modes de comportements).

La crise nécessite de grandes capacités de jugement. Une préoccupation de Dow est précisément d'offrir à ses futurs hauts responsables des évolutions de carrière les conduisant à connaître des formes variées d'expérimentation.

Annexe :

Dow Europe Crisis Communication System.

D O W E U R O P E
C R I S I S C O M M U N I C A T I O N S S Y S T E M
N O V E M B E R 1 9 8 8

In the event of a major emergency, Dow Europe's primary challenge will be to inform the required parts of the matrix organization quickly and efficiently. This leaflet outlines a crisis communications system which will allow the people at the scene to handle the emergency rather than being tied to the telephone.

Handling an emergency is the responsibility of each location according to its individual emergency response and communications plan. The Dow Europe Crisis Communications System will link the emergency location with the appropriate parts of the Dow world. Bad news travels much faster than normal communications systems, and our ability to communicate will determine how an emergency ultimately affects the reputation of the company.

How do I use the Crisis Communications System?

1. Call 41 _____ 1 _____
 (Switzerland) (Zurich Code) (Number)

The number will be answered at the Dow Emergency Line.

2. State that this is a Dow Emergency, your name, and your telephone number. You can speak English, French or German.
3. A person designated by the Dow Europe Executive Committee will return your call within 15 minutes.
-

WHEN SHALL I USE THE CRISIS COMMUNICATIONS SYSTEM?

This requires the judgement of the trained and experienced people at the site; however, the system should be used immediately under the following circumstances:

- A major incident or controversy with significant local media attention or the possibility for European press interest;
- An event involving multiple fatalities or numerous injuries within a Dow plant or outside the perimeter;
- A chemical release or other event requiring evacuation of people living and/or working near a Dow facility;
- An uncontained spill, transportation emergency or other situation with the potential for significant environmental or health consequences, or the likelihood of adverse publicity;
- Hostage or terrorist incidents;
- Product tampering.

WOULDN'T THE CRISIS COMMUNICATIONS SYSTEM BLOW THE SITUATION OUT OF PROPORTION?

No. In fact, using the system will help maintain control. Depending on the situation, Dow Europe managers will be informed as needed, and, only if necessary, the appropriate people in Midland will be informed.

Without such a system during a major emergency, manufacturing would wonder if the business was informed, the business would wonder if Midland was informed, and the telephone lines would all be busy.

HORGAN RESPONSIBILITIES

Horgan will keep file copies of local crisis plans and site or regional brochures/fact sheets for reference. At the time of the emergency, the person receiving the initial call should do the following:

1. Inform members of the Executive Committee.
 2. Determine what help can be provided to the emergency site.
 3. In cooperation with the site, draft background information, determine system of distribution, and inform those people selected in 4.
-

-
4. Determine whom should be informed and when. Depending on circumstances, they might include:

- Dow Europe Crisis Team (H. Zinggeler)
- Department Directors with product involved
- Legal
- Dow Europe Security Officer
- Midland Crisis Communications System
- Materials Management
- Manufacturing
- Communications
- Regional spokespeople
- Environmental Affairs
- Employee Relations
- Regional Management
- Related Product Sales Organization
- Policy Board
- Management Committee
- Other locations with similar processes
- Governmental Authorities
- Industry Associations

5. In cooperation with the site, determine media response strategy and handling procedure.
 6. Establish a system of updating all key personnel, i.e. telexes, telefax, recorded dial-in message.
-

GROUPE SANDOZ

DES ACQUIS SIGNIFICATIFS, UNE RÉFLEXION DE FOND

De façon générale, le groupe Sandoz a considérablement renforcé ses moyens de sécurité, ses capacités de prévention et de gestion de crise depuis l'accident de Schweizerhalle¹. La présente note, établie grâce au concours de M. Edgar Fasel, Directeur des Relations Extérieures et de la Communication, reprend, sous deux titres principaux, un descriptif des moyens à disposition du groupe et une série de réflexions de fond sur ces dispositifs.

1. Des dispositifs d'urgence

A) La prévention

L'action a porté sur de nombreux points; notamment :

- L'organisation, la surveillance, la sécurité des entrepôts. D'importants investissements ont été faits sur ce chapitre (voir annexe 1).
- La construction de bassins de rétention : à Schweizerhalle 17 millions de Francs suisses ont été investis pour disposer d'un bassin d'une contenance de 24 000 m³, soit un volume supérieur d'un tiers à ce qui a coulé dans le Rhin au cours de l'accident de 1986. Cette capacité de rétention donne un délai de douze à vingt quatre heures en cas d'incendie de très grande ampleur : on dispose donc de temps pour la réalisation d'analyses. (voir annexe 2).
- La confection de cartes de risques en cas de fuite de gaz : les autorités politiques y ont procédé pour l'ensemble du territoire des cantons limitrophes de Bâle. Cette analyse des risques permet d'anticiper les problèmes éventuels.

B) L'intervention

Elle est forte de grands atouts :

- D'excellents corps de sapeurs-pompiers.
- Une très bonne collaboration entre les trois grands de la chimie bâloise, chacun étant prêt à intervenir en cas de problème chez son voisin.
- Un dispositif d'alerte et de mobilisation : en cas d'anomalie, la permanence de sécurité est immédiatement avertie; elle est composée d'une douzaine de personnes et fonctionne 24 heures sur 24. Ce service, très bien doté techniquement (un système de type serveur déclenche une alerte automatique), alerte les services d'intervention concernés et informe, le cas échéant, une douzaine de hauts responsables, dont celui en charge de l'information et des relations extérieures (chaque responsable dispose naturellement de ses propres listes d'appels d'urgence). Les autorités sont également prévenues par ce moyen : service des eaux, environnement, police, etc. La règle veut qu'un responsable appelé d'urgence s'assure qu'il est bien doublé par un remplaçant; ce dernier se rend lui aussi sur le lieu de traitement de la crise (au cas où le premier alerté aurait quelque problème, par exemple un ennui de circulation durant son trajet).

¹ Schweizerhalle – L'incendie du 1er novembre 1986 et ses conséquences, SANDOZ.

A titre de repère, on peut mentionner que le Directeur des relations extérieures a été appelé à son domicile trois fois depuis la mise en place du système; il s'est déplacé deux fois sur le site concerné.

- Une organisation interne spécifique pour le traitement des situations d'urgence. Il s'agit du LEM (Local Emergency Management). Le LEM dispose de bureaux spéciaux pour le traitement des crises. Ce poste de commandement est renforcé en matière de sécurité (il est protégé spécialement en cas d'incendie, de pollution de l'air). L'épisode de novembre 1986 a bien montré en effet qu'une crise absorbait bientôt tout le monde, même ceux qui ne pouvaient pas apporter grand chose et qui seraient plus utiles à gérer la vie de l'organisation, hors crise: il fallait isoler la crise et son traitement. Le chef du LEM est un Directeur Général, membre du comité exécutif du Groupe (comité comprenant douze personnes); il dispose de deux remplaçants, également membres de la direction du Groupe. Appartiennent aussi au LEM le directeur de la division concernée par l'accident, et le responsable du site en cause. Différents services sont représentés dans le LEM : pompiers, analyses, logistique, information... Le système a été mis sur pied en octobre 1988. Des exercices sont organisés avec tous ces services, ce qui permet d'alléger au fur et à mesure un système au départ un peu lourd.
- Le LEM a délégué de pouvoir pour tous les aspects de la crise.
- En matière de communication extérieure, le principe est d'assurer l'information initiale depuis les sites concernés. De façon générale, pour des questions de connaissance du terrain et de délai d'intervention, il est judicieux de fixer ce principe de l'information depuis le site – quitte à envoyer, si nécessaire, une équipe "communication" depuis le siège, en appui aux responsables locaux : le chef du service de presse est pourvu d'une valise contenant tout le matériel nécessaire et se tient prêt à partir en cas d'urgence. Ce schéma pourrait certes connaître des adaptations : en cas d'accident très grave ou de longue durée il pourrait être judicieux de fixer les demandes d'information en un autre lieu, notamment au siège.
- Autre innovation, tout à fait inédite : l'observateur "écologie". "Il s'agit d'un chimiste. Il assiste à la gestion de la crise, sans autre mission que l'observation et l'interrogation constante sur la situation et les mesures prises, du point de vue de l'environnement. L'idée est venue de Schweizerhalle : un 'Monsieur conscience écologique' désigné pour assurer la fonction précisée ci-dessus aurait perçu après quelques heures que l'eau qui s'écoulait dans le Rhin, après s'être promenée dans les sacs phyto-sanitaires, allait poser problème... Cet observateur ne reçoit aucun ordre, il va où il veut et fait ce que bon lui semble."

2. Discussion

Des dispositifs ont été mis en place, des principes ont été retenus. Mais, au fur et à mesure du déroulement des exercices, des points apparaissent à réviser; ils le sont deux fois par an. Les réflexions se développent et s'approfondissent, notamment sur le fonctionnement de la cellule de crise et du service en charge de la communication. En un mot, on trouve ici une conscience forte d'un travail en évolution constante. On peut reprendre quelques uns de ces points d'interrogation.

A) Le fonctionnement de la cellule de crise

Quelques points de réflexion sont soulevés par Edgar Fasel :

- " L'expérience de Schweizerhalle, comme les exercices organisés, montrent qu'il faut sévèrement limiter l'accès à la cellule. Ceci vaut également pour la hiérarchie (il n'y a d'ailleurs pas de fauteuil particulier pour le président ou les directeurs généraux)."
- " Il faut réunir les gens qui doivent prendre "collégalement" des responsabilités et des décisions. Mais il ne faut pas transporter leurs collaborateurs."
- "Les juristes ? Ils ont la tâche d'accompagner les décisions dont on pense qu'elles pourraient avoir des répercussions sur le plan juridique".
- Une innovation : la création d'un service du "procès-verbal". Il est responsable de l'enregistrement de tout ce qui se passe. Cela peut avoir une grande importance, notamment en matière juridique. Mais ce service n'a pas encore bien trouvé ses marques. Meticuleux par nature et par vocation, il risque d'agacer les collègues du 'front' par ses interventions"

- "Deux idées à reprendre : le tableau noir visible de tous, en particulier de ceux qui répondent au téléphone, et utilisé comme livre de bord à disposition de tous ; l'enregistrement au magnétophone des remarques que se font au fur et à mesure les observateurs désignés au cours des exercices".
- "Il faudrait souligner bien plus fortement les questions de contraintes physiques dans nos documents d'urgence, notamment, en vue de crises prolongées, tout ce qui touche au sommeil".

B) La communication

- "Je suis opposé à l'idée d'un déménagement de mes services dans les locaux de crise en cas d'événement grave. Mes collaborateurs connaissent leur environnement; ils ont besoin de leur infrastructure... Il serait grave de tout perturber au moment le plus délicat".
- "L'information n'a pas à être subordonnée au LEM.
Pour plusieurs raisons :
 - * Nous devons rester très flexibles et aussi très proches de ce que nous faisons au jour le jour : l'information de crise s'exerce à partir d'un terrain vivant en continu; elle doit être délivrée par les interlocuteurs habituels aux journalistes, aux autorités, etc. Les relations de confiance – fruit de contacts professionnels quotidiens – n'ont pas à être rompues par la mise en place de nouveaux canaux, de nouveaux interlocuteurs, de nouveaux langages...
 - * Il ne faut pas laisser les techniciens au front en charge des questions de communication. Nous avons besoin d'eux pour le traitement de l'accident. Et ils sont souvent peu aptes à la communication : s'il faut sans cesse les déranger, la gestion de la crise elle-même risque d'en pâtir tout comme l'information. Davantage : ils ont parfois tendance à minimiser la portée des événements."
 - * Le responsable de l'information doit participer à la cellule de crise, pour être bien informé de la situation, et donner son avis sur les options en discussion, du point de vue de l'information. Mais il ne doit pas avoir à se laisser dicter sa conduite. Ce positionnement est aujourd'hui admis, à la suite de plusieurs exercices qui l'ont justifié. Un écueil classique est le principe de visa sur les messages : cela entraîne des délais de réactions bien plus dommageables qu'une éventuelle nuance un peu maladroite. Plus généralement, ce système conduit à passer plus de temps en transmission interne qu'en action de communication et en réflexion de fond. D'autant plus qu'en Suisse il faut travailler dans plusieurs langues. Autre problème : le LEM n'est activé que lorsqu'il y a à l'évidence crise d'une certaine ampleur. Avant d'en arriver à ce stade nos services d'information auront déjà bien suivi le problème : il ne saurait être question pour eux de tout reprendre à zéro au moment du déclenchement du dispositif."
- "Un autre écueil serait de devoir en référer à la hiérarchie 'ordinaire'. En cas de crise, il faut que la confiance règne; le ou les responsable(s) de l'information doivent être suffisamment compétent(s) pour éviter les erreurs matérielles, et répondre rapidement. Il s'agit d'aller aussi vite que les producteurs d'information. Les minutes comptent. Ce n'est pas le moment de solliciter des bénédictions – notamment sur le premier communiqué. D'où mon refus d'un déménagement de bureaux au moment le plus critique!"
- "Le directeur des communications est certes très intéressé à participer au LEM. Mais il n'en est pas totalement dépendant : il a ses propres hommes sur le terrain, aptes à percevoir la situation d'un point de vue 'communication'. Ce qui est capital."
- "Je conseille à chaque entreprise de travailler en préventif sur un modèle de crise et de s'exercer avec une agence de communication pour que cette dernière connaisse déjà l'entreprise avant la crise. Je suis surtout favorable aux agences nationales, bien implantées, connaissant bien leur terrain et le public avec lequel il s'agirait, le cas échéant, de communiquer."

On voit donc ici s'exprimer une idée de fond : l'information est à ce point capitale en situation de crise que le directeur de crise doit laisser au chef de l'information toute son autonomie. "Et les dispositifs arrêtés doivent intégrer cette flexibilité, afin de ne pas mettre dans l'illégalité un chef d'information faisant son travail au rythme et suivant les modalités qu'exigent les questions de communication."

Enfin notre interlocuteur s'interroge : ne risque-t-on pas, en ce domaine de la communication, d'en arriver un jour à une situation où les gens seront davantage sensibles à la bonne présentation du message qu'au contenu du discours ?


C) La conduite stratégique de la crise

- "Pour la question du positionnement, il serait utile de réfléchir à une innovation dans les mêmes termes que ceux adoptés pour l'observateur "écologie". Deux ou trois observateurs extérieurs à l'entreprise, de profil "affaires publiques", connaissant assez bien l'entreprise mais pas trop pour garder une approche autonome, pourraient avoir pour fonction de savoir ce qui se passe, de suivre cela d'un oeil critique et de nous faire part de leurs observations et de leurs recommandations. Naturellement, il faudrait leur donner mandat avant l'événement."
- "Reste la question délicate de ceux que l'on condamne à prendre une décision d'une portée énorme, et souvent dans un laps de temps très court. Comme le montre l'expérience, ils passent toujours après coup pour s'être trompé, dans un sens ou dans l'autre. Celui qui prend telle décision d'évacuation se verra accusé d'avoir sur-dimensionné sa réaction; celui qui ne la prend pas se verra également critiqué : "vous avez eu beaucoup de chance; avec ce que vous saviez, rien ne vous permettait de prendre un tel risque". Ce point mériterait réflexion préalable; et message préalable aux populations, indiquant à partir de quels repères (éthiques et stratégiques) les décisions difficiles seront prises."
"Au nombre de ces repères, le caractère infiniment précieux de la vie humaine."
" On afficherait alors un changement de priorités en faisant clairement connaître par avance que l'on choisira en toute circonstance le parti de la minimisation des risques – même si cela peut conduire à de coûteuses sur-réactions."

Annexe 1

Nouveau concept de stockage: Dans tous les entrepôts du Groupe, en Suisse et à l'étranger, des contrôles spéciaux de sécurité ont été entrepris. Les enseignements tirés de l'incendie ont permis, en quelques semaines, de mettre sur pied un nouveau concept de stockage. Les catégories de risques passèrent de 4 à 10 (voir tableau "Nouveau concept de stockage"). En même temps, l'équipement technique de base des entrepôts a été renforcé (avertisseurs d'incendie, systèmes d'arrosage et de submersion, volumes de retenue des eaux d'extinction, quantité maximum de substances stockées par compartiment, etc.) et mieux adapté à chaque catégorie de risques. Compte tenu de l'importance du centre de stockage de MuttENZ sur le plan local - un entrepôt pouvant contenir 48 500 palettes - une analyse de sécurité spécifique y a été entreprise. Les résultats ont démontré que la sécurité pouvait être sensiblement accrue, moyennant certaines transformations (utilisation des compartiments de stockage pour retenir les eaux d'extinction, augmentation du nombre des compartiments coupe-feu de 20 à 25 unités, extension du réseau de "sprinklers" de 13 900 à 16 600 appareils, etc.).

Nouveau concept de stockage



	Avertisseur d'incendie		Sprinkler		Volume min. de rétention d'eau d'extinction (m ³ /t)	Quantité max. par compartiment (t)	Quantité max. par entrepôt (t)
	●	▲	●	▲			
Explosible	●	▲	●	▲	3	50	300
Auto-inflammable	●	▲	●	▲	5	50	300
Sensible à l'eau	●	▲	●	▲	5	100	500
Oxydant	●	▲	●	▲	5	250	
Point d'éclair inférieur à 56°C	●	▲	●	▲	3	250	
Catégories d'inflammabilité 4 et 5 (solides)	●	▲	●	▲	5	250	
Toxique/nauséabond	●	▲	●	▲	5	250	
Gaz sous pression	●	▲	●	▲	3	250	
Emballages avec aérosol	●	▲	●	▲	3	250	
Non critique	●	▲	●	▲	1	800	

Annexe 2

Réduction de la production à Schweizerhalle: Immédiatement après l'incendie, Sandoz avait ordonné la limitation de diverses productions, afin de réduire la quantité de substances toxiques en stock à Schweizerhalle. En novembre 1986, la direction a réduit de 60% sa production d'insecticides. Les stocks de produits agrochimiques ont été réduits de 2300 tonnes, soit environ d'un tiers. Le stockage et l'utilisation de phosgène a été définitivement abandonné, le programme de fabrication restreint. Au 1^{er} janvier 1987, la production et la vente de produits contenant du mercure ont été suspendues dans tout le Groupe.

GROUPE FRANCOM

PRÉPARATION A LA COMMUNICATION DE CRISE
UN NOUVEAU TYPE D'AUDIT DE SÉCURITÉ

Le groupe FRANCOM vient d'achever une première étude dans le domaine de la préparation à la communication de crise. Celle-ci a été menée chez un important industriel du domaine des transports, leader mondial dans son domaine. Nous retraçons ici la démarche suivie, qui se caractérise en tout premier lieu par le souci de travailler à la communication de crise non pas sur le moment de l'accident, mais bien en amont – la démarche permettant d'ailleurs, ce qui n'est pas à négliger, d'opérer un retour sur les dispositifs généraux de prévention.

1. Une démarche d'analyse préventive menée avec les acteurs concernés

L'approche suivie est marquée par une réflexion large sur la question des crises :

"Une analyse périodique des risques permet d'identifier les zones de vulnérabilité de l'entreprise afin de mettre en place des procédures d'urgence. Cette analyse ne doit pas s'arrêter aux systèmes des risques les mieux identifiés ou les plus fréquents, mais également prendre en compte :

- Les hypothèses les plus graves par leur impact.
- Les risques extérieurs aux schémas habituels de fonctionnement de l'entreprise.
- Les risques techniques mais aussi humains, sociaux, organisationnels, culturels, économiques, politiques...

Elle permet alors de hiérarchiser puis de sélectionner les risques à prévenir en priorité et les procédures spécifiques à mettre en oeuvre." ¹

Sur cette base générale, l'étude comporte trois phases principales :

- Phase 1 : Analyse des risques affectant les activités de l'entreprise.
- Phase 2 : Détermination des risques prioritaires et élaboration des procédures de communication de crise adéquates.
- Phase 3 : Simulation des procédures et formation complémentaire des porte-parole.

La méthodologie suivie se caractérise avant tout par un travail approfondi au sein de l'organisation. De nombreux entretiens sont conduits auprès de responsables très variés, dépassant de très loin les seuls responsables de la sécurité ou de la communication : Direction générale, Ressources humaines, Juridique, Qualité, Marketing, Développement, Commercial, Opérations, Industrie, Logistique sont autant de département sollicités.

Les entretiens, au nombre d'une vingtaine pour l'entreprise concernée, étaient d'une durée moyenne d'une heure et demie; semi-directifs, et en face à face, ils avaient pour objet un balayage général des risques pouvant affecter l'entreprise.

De façon générale, ces entretiens ont montré que l'entreprise disposait d'un capital de connaissances sur ses risques et crises potentielles, mais que ce capital restait certainement sous-exploité : la communication interne est toujours difficile sur ces sujets.

¹ Groupe FRANCOM : "Société X – Communication de crise. Phase 1: Etude et analyse des risques", sept-octobre 1989 (p. 6).

L'étude a permis d'identifier 10 familles de risques retranscrites ici par ordre décroissant d'importance accordée :

1. Accidents
2. Risques sociaux
3. Risques liés à la culture d'entreprise
4. Risques organisationnels
5. Menaces économiques
6. "Micro-crisis" commerciales
7. Risques corporate
8. Risques liés à la communication
9. Risques liés à l'évolution de la réglementation
10. Terrorisme

Ces familles ont été examinées en détail; dans chacune d'elle, on a repéré des catégories et sous-catégories de risques. Ainsi, 22 catégories et 58 sous-catégories de risques ont été identifiées, qui renvoient à des centaines de crises potentielles ou déjà survenues.

Par exemple, pour la famille "Accidents", 2 catégories ont été identifiées :

- "accidents du travail"
- "accidents usagers".

Les sous-catégories respectives comprennent notamment :

- "accidents sur le site d'un chantier, d'une usine", "accidents de transport", "agression", etc.
- "accidents sur produits anciens", "accidents sur produits nouveaux", "accidents sur produits phares".

Pour la famille "Risques liés à la culture d'entreprise", 2 catégories également :

- "héritage"
- "évolution".

Avec, comme sous-catégories, des vulnérabilités liées à :

- un esprit de forteresse, un manque de communication interne;
- l'émergence d'une nouvelle culture en raison de nombreux recrutements.

Pour la famille "Risques corporate" :

- "image de la profession"
- "image de l'entreprise"

Les sous-catégories comprennent notamment :

- l'univers psychologique lié au secteur; les rumeurs sur des ententes; les crises survenant chez la concurrence; des articles ou émissions sur la profession.
- la visibilité de tout accident survenant dans un groupe leader; de tout procès; etc.

Sur cette base d'information, un travail de hiérarchisation a été effectué avec les intéressés. Trois groupes de risques ont été distingués :

Premier groupe : les risques jugés dominants

1. Les accidents ont été cités spontanément par l'ensemble des responsables interrogés comme le système de risques le plus préoccupant. Ils pourraient donner lieu à des crises, surtout s'ils survenaient sur du matériel déjà ancien et sujet à critiques, sur des produits nouveaux pour lesquels on ne dispose pas d'une longue série de statistiques, sur des produits phares. La réflexion sur les crises doit aussi inclure, naturellement, des facteurs comme la gravité de l'accident, l'identité des victimes, la localisation, le moment de l'accident, etc.
2. Les risques sociaux ont également été rangés dans ce groupe. Il se déclinent en fonction des sites ou services concernés, et selon les thèmes : salaires, effectifs, perception du projet d'entreprise, risques extérieurs à l'entreprise, etc.

Deuxième groupe : les risques jugés importants

1. Les risques liés à la culture de l'entreprise;

2. Les risques de type organisationnel: les risques matériels (type panne informatique ou téléphonique); les risques humains (par exemple des rumeurs sur une réorganisation); des risques financiers (rumeurs sur des achats ou regroupements);
3. Les risques économiques : ils regroupent les risques menaçant le développement commercial de l'entreprise (ils proviennent de l'extérieur sous forme de menaces technologiques, ou de l'intérieur, par exemple une difficulté sur un produit en phase de lancement).
4. Les risques commerciaux, qui peuvent être liés à des conflits techniques (des retards, par exemple) ou à des conflits relationnels avec la clientèle. Ce sont là des micro-crisis qui sont cependant jugées importantes en raison du climat interne et externe qu'elles tendent à générer.

Troisième groupe : les risques jugés moindres

1. Les risques corporate (identifiés ci-dessus) : ils ne semblent pas menacer directement ni fortement la bonne marche de l'organisation.
2. Les risques liés à la communication : il est apparu que l'entreprise ne disposait pas de certains outils indispensables à la gestion d'une crise médiatique; souffrait également d'une insuffisance de procédures et de formation de ses porte-parole en cas de difficulté.
3. Risques liés à la réglementation
4. Risques liés au terrorisme ou à la malveillance.

Pour l'action, un raisonnement à deux dimensions – l'importance de la menace, la faculté d'agir – a été développé et présenté sous la forme d'une matrice (appelée "contrôle - dimension"). Quatre situations sont à considérer :

- Le risque est grave et la possibilité de le maîtriser est faible (cadran A).
- Le risque est faible, et la possibilité de le maîtriser est faible (cadran B).
- Le risque est grave, mais l'entreprise possède des moyens de le contrôler (cadran C).
- Le risque est faible, mais l'entreprise possède des moyens de le contrôler (cadran D).

Chaque situation requiert des stratégies différentes.

- Dans les cas où l'entreprise ne dispose pas des leviers d'action, l'accent sera mis sur des plans de "renaissance" post-crise.
- Pour tous les risques forts, il faudra une forte implication des hauts responsables de l'entreprise.
- Pour tous les cas où l'entreprise est en mesure d'agir, il faudra développer fortement la prévention et le travail de préparation en cas d'échec de la prévention.

L'étude devrait maintenant se poursuivre par les phases 2 et 3 de la démarche.

2. Quelques réflexions ¹

"Des difficultés sont liées à ce type d'étude. Le sujet est encore largement tabou. Il faut donc apprivoiser ses interlocuteurs pour qu'ils acceptent la mission, même si celle-ci est fortement soutenue par la hiérarchie en interne. Une fois la démarche acceptée, les entretiens peuvent être productifs.

Mais d'autres difficultés se présentent alors : un manque de mémoire sur ces sujets touchant aux risques et aux crises: une certaine paralysie en raison d'un sentiment d'incapacité très forte face à ces problèmes qui n'ont souvent jamais été explicités.

En ce qui concerne la méthode, plusieurs points sont à noter :

- La nécessité de travailler avec un grand nombre de personnes : les communications internes sur ces sujets se font mal, et il est indispensable d'aller chercher l'information à chaque source. Souvent aussi, les individus rencontrés sont restés silencieux sur les risques les plus graves ou sont désespérés de n'avoir pu passer le message.

¹ Recueillies auprès de Daniel VERPEAUX et Bertrand ROBERT, respectivement Directeur Général et Directeur de clientèle, FRANCOM, auteurs de l'étude.

- Dans la même ligne, la nécessité de travailler de façon "verticale", alors que l'on pourrait avoir tendance à n'interroger que les plus hauts responsables.
- En plus du recueil d'information, la visite de toutes ces personnes permet une sensibilisation qui fait souvent défaut. Rencontrer les plus hauts responsables est nécessaire pour disposer d'une vision large des problèmes; par contre, l'homme de terrain pourra donner des informations qui ne remontent pas forcément, surtout si le problème clé de l'entreprise est une certaine viscosité de l'encadrement intermédiaire en matière d'information.
- Il est aussi nécessaire d'aller sur place pour mesurer très précisément les risques dont on parle.
- Tout au long de l'étude, il est bon aussi de "se mettre dans la peau" d'un acteur extérieur (le journaliste par exemple) pour s'interroger sur les problèmes que l'on rencontrerait éventuellement en situation de crise.
- L'entretien en face à face permet un recueil d'information de qualité, mais il est également utile de réaliser des discussions de groupe pour travailler sur les cloisons entre services et groupes internes. Une crise, en effet, devrait être traitée par une action inter-groupe, à laquelle les organisations ne sont pas bien préparées."

FRANCE-TÉLÉCOM

DES PROCÉDURES D'URGENCE BIEN RODÉES DES RÉFLEXIONS PROSPECTIVES

1. Présentation

Un certain nombre de dispositions intégrées en permanence dans l'organisation du réseau de France-Télécom permettent de limiter l'occurrence et les conséquences des incidents pouvant affecter le fonctionnement du service téléphonique. Il ne sera donc question ici que de situations de crise graves qui rendent inutilisables le réseau de télécommunication sur toute une partie du territoire.

"Jusqu'à la fin des années 70, nous n'avions de plan d'intervention structuré : nous réagissions au coup par coup; jusqu'à cette époque, l'essentiel des incidents qu'avait connu le réseau de télécommunication était des incidents très ponctuels, notamment des incendies de centraux. Depuis le début des années 80, nous avons eu des incidents de même nature, tels que l'incendie du centre de transmission de Lyon-Sévigné qui a isolé Lyon et sa région de tout le reste de la France; mais nous avons eu des chutes de neige catastrophiques dans le Languedoc-Roussillon qui ont fortement endommagé le réseau des télécommunications comme celui d'EDF. C'est alors qu'est apparue la nécessité de disposer de plans de secours pré-établis nous permettant de gagner du temps dans la phase de mise en oeuvre des moyens les mieux adaptés : le rétablissement de la situation devant se faire dans les meilleurs délais." ¹

Nous allons reprendre ici les traits principaux de cette planification d'urgence dont dispose maintenant France-Télécom, avant d'aborder quelques questions plus prospectives.

2. Quatre plans principaux

"Nous avons divisé nos plans de secours en quatre plans principaux :

- Le premier plan, que l'on appelle "Radial" (Réparation Accélérée des Dégâts dus aux Intempéries Aux Lignes) est destiné à rétablir le réseau de distribution de lignes d'abonnés (c'est-à-dire tout ce qu'il y a entre un central et les abonnés). C'est ce type de plan que l'on met en oeuvre à la suite de phénomènes destructeurs, essentiellement, des intempéries qui endommagent le réseau de lignes.
- Le deuxième, que l'on nomme "Prisme" (Plan de Raccordement des Installations de Secours Mobiles Electroniques) et le troisième, appelé "Inter-urbain", ont pour objectif la remise en service rapide du téléphone en cas de défaillance de points clés de notre réseau : défaillance d'un auto-commutateur (c'est-à-dire un central téléphonique; on en compte 1500 en France), pour Prisme; défaillance d'un centre de transit interurbain ou d'un centre de transmission pour le plan "Interurbain". Les principaux risques, tant pour Prisme que pour Interurbain, sont les risques d'incendie ou éventuellement, les centraux étant de plus en plus complexes, les dérangements que l'on ne saurait pas traiter dans un délai rapide (mais cela ne nous est jamais arrivé). Ces deux plans de rétablissement sont basés essentiellement sur la mise en place de moyens mobiles.

¹ Les citations sont reprises d'un entretien avec M. GAUCHERAND, Adjoint au Directeur de la Production.

- Le quatrième, c'est "Cristel-Energie", pour le cas d'absence d'énergie, à la suite d'une défaillance d'alimentation EDF ou de nos propres installations de fabrication de courant continu. Là encore, il s'agit de faire parvenir sur place des moyens mobiles.

L'ensemble de ces quatre plans s'appelle le plan Cristel, terme générique des plans de secours. C'est le plan Radial qui mobilise le plus de moyens. Dans ce cas, il ne s'agit pas seulement de mettre en oeuvre des équipes spécialisées utilisant des matériels très spécifiques.

Le plan Radial

Sa caractéristique, contrairement aux autres, est de s'appliquer sur une grande zone, non sur un point particulier ; il nécessite la mise en oeuvre de moyens humains et matériels importants.

Dans une zone comme un département, nous disposons de moyens d'intervention permanents : nos agents qui participent à la construction des réseaux de ligne, soit une force de 70 à 80 personnes, à laquelle il faut ajouter une cinquantaine d'agents des dérangements, et une cinquantaine de sous-traitants qui peuvent aussi travailler pour nous. Voilà les ordres de grandeur des moyens qu'il y a en permanence sur le terrain. Il est apparu très vite qu'avec les moyens locaux, on ne pouvait pas rétablir rapidement une situation délicate.

L'objectif en termes de délai, pour ce type de défaillance (il n'en va pas de même pour un incendie de central par exemple), est fixé à quinze jours : si on ne sait pas réparer en moins de deux semaines, avec les moyens locaux, on déclenche le plan de secours.

Le plan correspond essentiellement à la mise en place d'une organisation adaptée : il s'agit non seulement de renforcer les moyens habituels, mais encore de réorganiser l'utilisation des moyens mis en oeuvre – qui vont dépendre d'entités différentes (on va faire travailler ensemble, par exemple, ceux qui font les travaux neufs et ceux qui s'occupent des problèmes de dérangement).

Ce plan radial a été déclenché avec une fréquence annuelle au cours de la période récente : octobre 1987, la tempête en Bretagne; octobre 1988, les inondations de Nîmes ; janvier 1989, le cyclone Firinga à la Réunion; septembre 1989, le cyclone Hugo, en Guadeloupe. Nous avons eu ainsi une série assez continue de mise en oeuvre de ces plans et, à chaque fois, on en a tiré des conséquences quant à l'amélioration.

Le principe d'action est le suivant :

- On a une première phase que l'on appelle la phase d'alerte : on arrête les activités, on mobilise localement le maximum d'agents pour une évaluation sommaire des dégâts. C'est le responsable de la qualité de service local (celui qui a en charge les dérangements) qui s'occupe de cette phase. Un certain nombre de procédures sont alors mises en oeuvre, comme les essais systématiques (des listes d'abonnés que l'on appelle afin de connaître le nombre d'abonnés interrompus), on envoie aussi des agents faire de l'observation visuelle – avec tous les problèmes de circulation que cela peut poser (l'utilisation des hélicoptères pour l'inventaire est très limité car on voit très mal notre réseau depuis un aéronef; on se sert de l'hélicoptère pour transporter du matériel). On décide de la création d'un PCO (poste de commandement opérationnel), sur zone. Au niveau régional, on met en place un état major.
- On passe ensuite à l'inventaire complet qui permet de chiffrer les dégâts. On se donne une demi-journée à une journée pour avoir un inventaire sérieux des dégâts et faire une évaluation du délai de rétablissement qu'il faudrait compte tenu des moyens dont on dispose. Le chiffrage est physique : on estime le nombre de poteaux, le nombre de kilomètres de câble qu'il va falloir traiter... on chiffre le nombre de journées de travail, qui est rapporté au nombre d'agents, etc... Selon le délai estimé, le directeur régional, patron de l'état-major, peut demander au niveau national le déclenchement du plan Radial. Il a également la possibilité de ne déclencher qu'un plan Régional ; dans ce cas, seuls des moyens régionaux seront appelés en renfort. Si les moyens régionaux sont jugés insuffisants, le Directeur de la Production est appelé et il déclenche le plan national. Cela

signifie : estimer les moyens nécessaires, les mobiliser, les envoyer sur la zone et mettre en place un PC national de crise.

Le niveau national rassemble les agents des autres régions, mobilise l'approvisionnement et fait en sorte de convoier l'ensemble de ces renforts, en accord avec le PCO. Tout ceci se fait selon un plan établi : dans chaque établissement, il y a des listes pré-établies de gens déclarés volontaires en cas d'incident; chaque région est capable, dans la journée, de mobiliser et de mettre en route l'équipe avec ses propres moyens lourds.

Sur place, une des tâches du PCO est l'organisation de l'hébergement et l'accueil des renforts (cet accueil se situe à deux niveaux : d'une part, au niveau logistique, hébergement, nourriture; et d'autre part, au niveau de l'organisation du travail car il faut adopter des procédures spéciales : arrêt de la production, sectorisation du travail, augmentation du nombre de positions d'accueil des signalisations, distribution de cartes.

Le travail de rétablissement de la situation commence. C'est là où il peut y avoir un peu plus de variétés selon les cas; par exemple, il est évident que le travail est différent dans le cadre de Nîmes (zone inondée très circonscrite) et dans celui de la Bretagne (plusieurs départements).

Une fois que tout est lancé, il y a un suivi de l'avancement des travaux qui porte sur un certain nombre de critères, les principaux étant généralement le nombre d'abonnés rétablis, le nombre d'abonnés encore isolés (ceci contraint à un suivi délicat en situation de catastrophe, car les réparations se font souvent sur le mode de l'urgence extrême : on effectue des réparations provisoires sans signalisation). En fonction d'écart éventuels avec l'inventaire initial, on décide ou non d'envoyer des renforts supplémentaires.

Il y a enfin la phase où il n'y a que peu d'instructions, celle de sortie du plan pour revenir à une situation normale.

Pour la marche générale de ce plan, nous avons essayé d'identifier un certain nombre d'exigences :
1°) La définition de responsabilités clés : le chef du PCO est nommé par le Directeur Opérationnel ; l'organisation générale du PCO fait l'objet de dispositions prédéterminées, permettant une désignation immédiate des responsables.

2°) La définition d'unités opérationnelles :

- Une unité de "relèvement des dérangements", qui gère les agents intervenant sur le terrain. Il faut en effet revoir les procédures d'enregistrement, de traitement, de suivi, de résolution des dérangements. Deux difficultés sont classiques en la matière : faire patienter nos agents afin d'avoir le temps de faire l'inventaire (tout le monde veut partir tout de suite et n'importe où...); obtenir un suivi du travail.
- Une unité logistique, qui veille à l'accueil des renforts, à l'établissement des feuilles de traitement d'indemnités, aux problèmes de véhicules, d'essence, à l'approvisionnement du matériel. En Guadeloupe, par exemple, les problèmes de logistique ont été considérables.
- L'information, aussi bien interne qu'externe (presse, pouvoirs publics, partenaires économiques), doit être cohérente, concise et ciblée.

Ceci suppose préparation et formation. Préparation des listes de renfort (personnels et véhicules) ; connaissance par les personnes concernées des procédures du plan. Nous avons mis en oeuvre plusieurs modes de sensibilisation: rédaction d'un document aussi clair que possible (mais ceci ne signifie pas qu'il soit lu); confection d'un mémento. Mais, si on prend connaissance de tout ceci au dernier moment, on perd toujours un peu de temps. On a donc organisé des séances de présentation par vidéo-communication ou discussions interactives par téléconférence.

Chaque année, une formation rappelle l'essentiel des règles du plan à l'encadrement, mais, dernier point, nous venons de préconiser des exercices. Autant pour les autres plans, nous effectuons une simulation complète, à raison d'un exercice par an (localisé par tirage au sort), autant pour le plan Radial, la simulation présente des difficultés évidentes d'organisation. Simuler un central qui a brûlé,

c'est un exercice que l'on sait faire et qui met en oeuvre un nombre considérable de moyens; pour Radial, c'est beaucoup plus difficile. On se contente de simulation permettant de tester les réactions des états majors et personnels en local (phase inventaire, mise en place de PC). Pour ce qui concerne l'organisation de la mobilisation des renforts, les plans déjà appliqués, hélas à des situations réelles, nous ont permis de tester l'efficacité des dispositions arrêtées.

Le cas de la Guadeloupe rassembla un grand nombre de difficultés : problème majeur des liaisons avec la métropole (ce qui a posé des difficultés d'acheminement de matériel), problèmes d'hébergement, problèmes d'eau, problèmes d'accès sur les lieux, qui ont gêné l'inventaire immédiat.

Pour donner un ordre de grandeur des coûts associés à de tels traitements, on peut dire que l'affaire Guadeloupe s'évalue à plus de 200 MF, et celle de la Bretagne à 100 MF.

3. Des équipes nationales de soutien

Au niveau national, nous décidons du déclenchement du plan; nous coordonnons l'envoi des renforts et nous suivons jour par jour l'évolution de la situation.

Nous avons à Montpellier un organisme de soutien qui dispose tout à la fois de spécialistes techniques (aptés à résoudre des problèmes spécifiques, comme celui de la corrosion à Nîmes par exemple) et de spécialistes de l'organisation de Radial (ces derniers, par exemple, doivent prendre des décisions d'intervention du type : faut-il faire du provisoire ? du définitif ?)

Nous avons en outre deux équipes nationales que l'on appelle les "Unités Centrales d'Intervention Lignes", travaillant en permanence sur le territoire, en renfort. Dès qu'il y a un coup dur, nous les envoyons sur le terrain. Nous avons ainsi une force nationale de 80 agents d'intervention qui opèrent en permanence. En principe, ils restent un peu plus longtemps pour terminer la réhabilitation; pour la Bretagne, par exemple, ils sont restés un an sur la zone.

Au niveau national, les responsables de l'approvisionnement en matériel jouent un rôle essentiel dans la préparation et l'acheminement du matériel, voire la relance de fabrication.

On peut enfin envoyer sur place des collaborateurs pour évaluer les besoins, comme nous l'avons fait pour la Guadeloupe. Et on a encore divers spécialistes (de la mise en oeuvre des remorques, par exemple), que l'on peut toujours mobiliser."

4. Questions prospectives

– Des efforts de sécurité, qui peuvent toujours être mis en défaut

"Nous avons pris des dispositions afin d'éviter une interruption du type Lyon-Sévié: l'ensemble des liaisons venant de l'extérieur arrivaient en un seul point. Les accès ont été dédoublés pour toutes les agglomérations importantes.

Cela veut dire que si un incident se produit, la moitié du trafic seulement sera interrompu. Nous prenons également des dispositions afin qu'un central soit rattaché à plusieurs centres de transit, au cas où celui-ci serait défaillant. Dans la structure et l'ingénierie du réseau, on a donc pris des mesures pour réduire les risques. Ceci étant, il en existe toujours et nous ne sommes pas à l'abri de grandes défaillances.

Je considère que, dans le domaine de la sécurisation permanente, nous avons des dispositions qui "économiquement", ne sont pas justifiables, mais que l'on applique à la fois en raison de notre obligation de service public et pour la sauvegarde de notre image de marque. Par exemple, nous essayons d'avoir un double rattachement des centres locaux importants sur les centres à autonomie d'acheminement : si on considère d'une manière strictement économique la probabilité de coupure d'une artère, le trafic que nous perdrons, on ne justifie jamais la pose d'une deuxième artère..."

– L'amélioration des plans de secours

" Nous avons encore quelques améliorations à apporter à certains plans pour réduire les délais de rétablissement. Ainsi, dans le cas du plan Prisme, la difficulté n'est pas d'amener des remorques et de les mettre en service, c'est de raccorder tous les abonnés sur ces dispositifs de secours et de mettre à jour toutes les bases de données (nous avons donc mis au point des méthodes de récupération de bases de données qui nous permettent de raccourcir les délais).

– Les problèmes de trafic, de saturation du réseau en cas de catastrophe

"C'est un problème plus difficile que le précédent. Il y a certes des réseaux particuliers, notamment gouvernementaux, qui sont indépendants et qui peuvent donc résister, mais ils ne permettent qu'à quelques milliers de postes de fonctionner...

Le problème d'engorgement du réseau téléphonique est à ce jour quelque chose que l'on maîtrise mal. Nous sommes en train de travailler pour définir des dispositions particulières qui reviendraient à donner des priorités à une certaine catégorie d'abonnés; ce sera fait d'ici quelques années.

"Je n'empêcherai pas tout le monde de téléphoner ; je ne me fais pas d'illusion. Je dirai qu'à la limite, le service que pourraient rendre les médias en matière de plan de secours, ce serait d'éviter d'affoler les gens en exagérant la gravité de la situation et surtout d'inviter à la patience.

– Les risques localisés ou spécifiques

" Nous réfléchissons au problème des tremblements de terre. Pour les phénomènes de type aurore boréale, la question est celle de la protection permanente : nous avons des dispositifs de protection qui font "disjoncter" les réseaux afin que la défaillance ne se propage pas trop...

Nous savons aussi mettre en place assez rapidement des serveurs de renseignements ; mais le principal problème n'est pas de rajouter des lignes : c'est de mettre suffisamment de gens pour répondre aux informations et organiser la réponse, ce qui n'est pas facile.

Pour le risque informatique, des dispositions existent : notre réseau de gestion (commande, accès au commutateur) est coupé du réseau téléphonique (un terminal de gestion ne passe pas par le réseau téléphonique, donc nul en dehors des personnes autorisées ne peut y accéder). C'est une première précaution que j'appelle la sécurité d'accès. Il peut rester des problèmes internes et des problèmes de logiciels; les industriels qui nous livrent les logiciels ont des procédures de contrôle... S'il y avait problème, on sortirait du cadre des plans de secours classiques, la question n'étant plus de réparer des lignes ou d'amener des remorques mobiles, mais de réajuster l'ensemble du système; nous avons des spécialistes de ce type de problème, mais ce n'est pas pour cela que le problème serait résolu en 24 heures.

– Les exercices

" On en fait; mais il ne faudrait pas confondre travail sur papier et défaillance réelle... "

Annexe :

Le Plan Radial

POURQUOI UN PLAN RADIAL ?

Des intempéries graves (tempête, pluie verglaçante, chute de neige, inondations, etc.) peuvent provoquer des dégâts importants aux réseaux de lignes. La réparation rapide de ces dégâts nécessite une organisation et des moyens particuliers et provisoires.

Le Plan RADIAL a été créé pour organiser efficacement leur mise en œuvre. Les agents des Établissements touchés, massivement mobilisés dès le premier jour, forment le pivot de l'organisation. Ils sont rapidement aidés par des renforts extérieurs.

► DEUX OBJECTIFS

Le Plan RADIAL a deux objectifs essentiels :

- Rétablir le plus rapidement possible la sécurité des personnes et des biens (liberté de circulation, relèvement des prioritaires).
- Redonner la tonalité aux abonnés en moins de quinze jours calendaires.



► QUATRE MISSIONS

Le Plan RADIAL a quatre missions prioritaires :

- Déclencher une réaction immédiate et efficace.
- Dresser l'inventaire des dégâts pour mobiliser rapidement tous les moyens nécessaires.
- Etablir des circuits spéciaux d'approvisionnement et d'échange d'informations.
- Informer largement les usagers.

► UNE ORGANISATION SPECIFIQUE

Pour garantir un programme de réparation le plus efficace possible, le Plan RADIAL est séparé en trois phases successives : ALERTE, INVENTAIRE, INTERVENTION.

Pour chacune d'elles, une organisation spécifique est mise en place.

■ La Phase ALERTE est déclenchée par le chef du CPE dès qu'un afflux anormal de signalisations est constaté. Elle donne lieu à une EVALUATION SOMMAIRE des dégâts, réalisée à partir d'un ensemble d'essais et de mesures complétées par une observation visuelle. En raison de sa brièveté (une demi-journée), l'évaluation sommaire nécessite :

- la mobilisation immédiate d'un grand nombre d'agents du CPE et du CCL,
- la réorganisation de la réponse au 13 autour de deux groupes : prise des

signalisations et orientation d'une part, prise en compte des rétablissements d'autre part.

■ La phase INVENTAIRE, étape capitale et indispensable pour garantir le succès d'un Plan RADIAL, permet d'établir un inventaire et un chiffrage précis des dégâts, qui serviront de base à l'évaluation des moyens à mettre en œuvre pour réparer en 15 jours calendaires. La Phase INVENTAIRE est également très courte, une journée, durant laquelle aucune réparation n'est effectuée, hormis le relèvement

DROITS ET DEVOIRS DES AGENTS

Le Plan RADIAL suppose pour les agents des méthodes et des conditions de travail tout à fait exceptionnelles. Ceux-ci ont donc un certain nombre de droits et de devoirs particuliers pendant la durée du Plan.

MOBILISATION

☒ Dès le déclenchement du Plan, les agents des établissements sinistrés sont massivement mobilisés. Des renforts viennent rapidement les aider.

Pour le Plan RADIAL régional, les renforts sont prélevés dans les autres CPE et CCL de la DR. Ils sont à "pied d'œuvre" dans la demi-journée qui suit le déclenchement du Plan.

Pour le Plan RADIAL national, les renforts sont prélevés dans la DR concernée, et dans d'autres DR désignées par l'OCTAL.

Les renforts hors DR sont "à pied d'œuvre" au plus tard le surlendemain du jour du déclenchement du Plan.

☒ En principe, les renforts, d'où qu'ils viennent, sont choisis sur des listes préétablies de volontaires. Cependant, des désignations pourront être effectuées dans la Région touchée.

☒ Les renforts sont envoyés par équipes complètes : agents avec leur outillage individuel, maîtrise, encadrement et éventuellement véhicules et engins.

ENVOI DES RENFORTS

☒ Chaque agent retenu est immédiatement informé des motifs et de la durée de son intervention, et reçoit une feuille de route qui lui indique où il doit se rendre, au moyen de quel véhicule, et quel outillage il doit emporter.

☒ L'accueil et l'hébergement des renforts sont organisés par les PCO.

DUREE DU TRAVAIL

☒ Pendant la période du Plan, la durée journalière et hebdomadaire du travail pourront excéder la durée réglementaire normale.

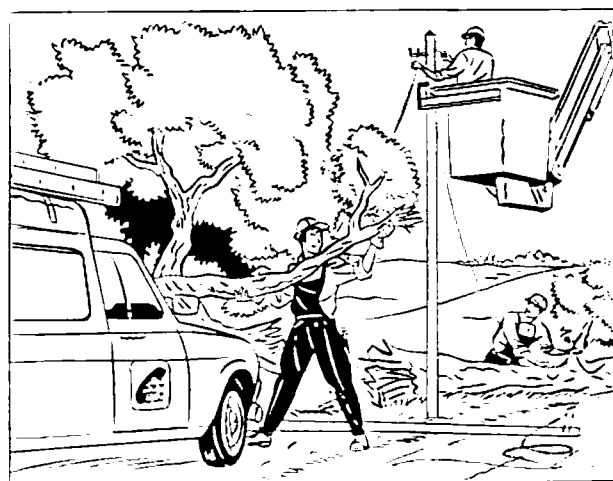
Toutefois, chaque agent devra prendre un repos de 24 heures pour chaque période de 6 jours consécutifs travaillés.

INDEMNITES

☒ Les indemnités dues à l'occasion du Plan sont payées en application de la réglementation en vigueur. Les travaux effectués en dehors de la durée réglementaire du travail sont payés en heures supplémentaires.

☒ Les agents des renforts extérieurs perçoivent en outre une indemnité de mise en route, s'ils sont éloignés de leur établissement d'attache pendant au moins trois jours avec impossibilité de rejoindre leur résidence familiale.

☒ L'hébergement est pris en charge par la DR sinistrée.



des prioritaires, réalisé par les agents du CPE (Entraide du CCL). L'inventaire est placé sous la responsabilité d'une structure provisoire : Le Poste de Coordination Opérationnel (PCO).

Le chef du PCO, responsable unique, est désigné par le Directeur Opérationnel (chef de CPE ou de CCL). Tous les agents du CPE et du CCL sont mobilisés par le PCO.

A l'issue de la journée d'inventaire, un premier chiffrage des dégâts est établi et transmis par le chef du PCO au Directeur Opérationnel.

☒ **La phase INTERVENTION, point de départ du programme de réparations, dure 13,5 jours.**

Le Plan RADIAL peut être régional ou national.

Dans le premier cas, il est déclenché par le Directeur Régional, et donne lieu à l'envoi de renforts régionaux. Dans le second cas, il est déclenché par le Directeur de la Production, et donne lieu à l'envoi de renforts régionaux et nationaux.

☒ **Dès le déclenchement du Plan, le programme de réparations est géré par deux structures :**

L'État Major Opérationnel (EMO), au niveau Direction Opérationnelle, qui a notamment pour fonction de coordonner l'action des PCO.

Le Poste de Coordination Opérationnel (PCO), organe opérationnel au niveau local, qui prend directement en charge tous les moyens intervenant pendant le Plan RADIAL. Le chef du PCO coordonne l'ensemble des actions et des moyens et rend compte de l'avancement des réparations au DO.

▶ **DES METHODES DE TRAVAIL PARTICULIERES**

☒ Les réparations sont réalisées en définitif chaque fois qu'il est possible, mais dans le cas contraire, elles pourront être réalisées en provisoire, tout en gardant à l'esprit qu'une réparation provisoire est un défaut potentiel qui fragilise le réseau et qu'elle doit être immédiatement signalée au groupe "Rétablissement" (de l'unité 13/Essais et mesures).

☒ Le Plan RADIAL entraîne une nécessaire remise à niveau du réseau, qui est réalisée dans les mois qui suivent la levée du Plan. Dans ce but, une étude permet de déterminer les travaux nécessaires.

GAZ DE FRANCE

PROCÉDURES D'URGENCE ; ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIENCE

On trouvera ci-après un note générale de Gaz de France décrivant les dispositifs mis en oeuvre pour la communication d'urgence lors d'un accident affectant les installations de transports ou de stockage de gaz¹. Quelques idées forces marquent cette note de référence :

- Les informations à échanger tant en interne que vers l'extérieur doivent circuler suivant un dispositif préétabli.
- Le dispositif de crise se greffe sur la structure assurant normalement la surveillance des ouvrages et chargée de transmettre les informations relatives à leur fonctionnement. Cette structure est régionalisée et comporte un cadre de haut niveau connaissant bien les circuits d'information interne et l'environnement médiatique régional.
- En cas d'accident, on distingue :
 - * L'action au niveau local : l'information est prise en charge par le correspondant des médias, lui même ingénieur – ce qui libère de cette tâche les équipes opérationnelles.
 - * L'action au niveau national : une cellule coordination est mise en place, composée de responsables des Directions techniques concernées et éventuellement d'experts d'autres directions et de responsables de la Délégation à la communication; elle coordonne et diffuse l'information en interne et vers l'extérieur (Ministères, Presse). Elle assure en outre le suivi et l'analyse des informations diffusées par les médias nationaux.

Nos discussions avec les responsables de Délégation à la Communication² ont permis de souligner quelques points complémentaires, à garder à l'esprit lorsque l'on fixe de tels dispositifs ou lorsque l'on est pris dans la conduite d'une crise. L'expérience de l'échappement de gaz de Chemery (25 septembre 1989 dans le Loir et Cher) a permis d'en vérifier le bien fondé.

- La fonction "Communication" doit être présente au sein de la cellule de crise.
- Il est important de veiller à limiter le nombre de permanents au sein de la cellule de crise.
- La cellule de crise doit être en relation étroite avec un médecin, capable de faire l'interface entre l'exploitant et les services médicaux (hôpitaux) et, le cas échéant, de renseigner les médias sur l'état de santé des blessés.
- Le positionnement de la réponse doit, le plus tôt possible, se situer en référence à des valeurs: très rapidement en effet, les discussions seront marquées par des réflexions relevant de l'éthique. Par exemple, il n'est donc pas hors de propos de signaler, lorsqu'on fait appel à un expert américain, que ce recours correspond, fondamentalement, aux exigences éthiques de l'entreprise, soucieuse de s'assurer tous les concours permettant la meilleure maîtrise des risques.
- L'importance du suivi dans le temps : les résultats d'enquête sont disponibles longtemps après les faits; à ce moment encore, il est important de faire oeuvre de communication.
- L'intérêt de disposer de visuels actualisés : banque d'images, graphiques... que l'on peut immédiatement fournir aux médias en cas de crise. Il faut monter ce capital site par site.
- La nécessité, au niveau local, d'établir une communication de proximité avec l'environnement proche du lieu de l'accident (autorités publiques, résidents industriels).

¹ Gaz de France : "Stratégie du Gaz de France en matière de communication dans le cadre d'un accident ou incident important affectant les installations de transport ou de stockage du gaz."

² M.Patrick MAGD, Délégué à la Communication, et Mme. Elisabeth DUCHENE, Chef de la Division Presse.

- L'utilité d'identifier, au préalable, des relais d'opinion favorables à l'entreprise dans le domaine concerné.
- Au delà des médias, dans une crise, il faut communiquer avec tous les partenaires de l'organisation, de façon différenciée et appropriée. En particulier, il ne faut pas oublier le personnel.

En ce qui concerne Chemery plus particulièrement, on peut noter deux points :

- Les dispositifs ont-ils bien fonctionné : questions logistiques; communications de qualité entre le site et les populations, les journalistes. Gaz de France a cependant tenu à conduire le questionnement plus avant en s'interrogeant sur le degré de préparation des autres sites. Le danger existe en effet, dans ces situations, d'extrapoler hâtivement des situations spécifiques.
- Un debriefing a été mené avec les journalistes sur la conduite des affaires de communication durant l'accident. Le 12 octobre 1989, soit trois semaines après les faits, Gaz de France a invité un certain nombre des journalistes directement intervenus sur cet accident afin d'entendre leurs observations. L'initiative, rare, vaut d'être notée. Les journalistes firent notamment les observations suivantes ¹ :
 - * Un très bon accueil sur place.
 - * Une certaine occultation sur le point du salaire de l'expert américain intervenu (critique à moduler selon tel ou tel journaliste : c'est l'intéressé qui ne souhaitait pas de publicité sur ce point; GdF a donné l'information le lendemain de sa conférence de presse nationale) et un certain flou sur sa carrière et son association avec Red Adair.
 - * Un regret sur le caractère trop tardif des premiers points de presse locaux (11h30 et 18h30) (remarque prise en compte le jour suivant).
 - * Les réponses apportées à la presse sur place, si elles étaient franches et précises, pouvaient sembler trop "alignées", GdF et les différentes autorités tenant le même discours). Ce souci d'une "extrême transparence" pouvait, à la limite, pour certains journalistes, "cacher quelque chose d'autre".
 - * Au plan national, le premier point de presse, qui avait été organisé dès le lendemain, le mardi 26 septembre, est apparu trop tardif. L'ensemble des journalistes a estimé que le laps de temps écoulé entre le début de la fuite, 1 h, et le moment où ils ont été informés, 17 h, a été trop long.

Annexes :

- "Stratégie du Gaz de France en matière de communication dans le cadre d'un accident ou incident important affectant les installations de transport ou de stockage du gaz".
- "Incident de Chemery : mise en place de la procédure de communication".

¹ Note interne de MMe Duchêne.

STRATEGIE DU GAZ DE FRANCE EN MATIERE DE COMMUNICATION
DANS LE CADRE D'UN ACCIDENT OU INCIDENT IMPORTANT
AFFECTANT LES INSTALLATIONS DE TRANSPORT OU DE STOCKAGE DU GAZ

Des incidents ou accidents peuvent se produire sur des ouvrages en cours d'exploitation, par suite de défaillances internes ou d'agressions extérieures. Leurs répercussions peuvent revêtir diverses formes :

- dommages causés à l'environnement
- restriction de la capacité de l'ouvrage
- portée médiatique.

Les informations échangées dans un tel cas doivent circuler suivant un dispositif strict préétabli.

Le Gaz de France a défini des procédures de circulation d'informations internes et de communications externes afin d'organiser, en cas d'accident sur une de ses installations (canalisation de transport, station de compression, stockage souterrain, terminal méthanier), l'intervention de ses équipes et l'information du public et des médias.

Le contenu général de ces procédures est décrit ci-dessous.

Une structure est normalement en place pour assurer de façon permanente la surveillance des ouvrages et la transmission des informations relatives à leur fonctionnement. C'est à partir de cette structure qu'est déclenchée l'organisation destinée à faire face à l'accident.

1 - Situation normale

Il existe dans chaque unité régionale :

- un Centre de Surveillance Régional (CSR) où une permanence est assurée (24 h sur 24), qui reçoit les informations en provenance du réseau : par télétransmission, par téléphone, par radio et qui peut être appelé par toute personne témoin ou ayant connaissance d'un incident
- un correspondant des médias, cadre de haut niveau, techniquement compétent qui connaît les circuits d'informations internes au Gaz de France notamment chargé en temps normal d'avoir des contacts avec les médias régionaux.

Il existe en outre, au niveau national un Centre de Répartition qui centralise, selon leur importance les principales informations relatives au réseau de gaz naturel.

.../...

2 - Période exceptionnelle

En cas d'accident grave, un schéma de circulation d'information et d'alerte permet, à partir du CSR de prévenir :

- les équipes qui ont en charge l'organisation de l'intervention
- le Centre de Répartition National (CRN)
- les services publics de sécurité (pompiers, gendarmerie)
- les autorités administratives locales (DRIR)
- le maire de la commune concernée
- le correspondant régional des médias

Suivant l'importance de l'accident, une cellule de coordination est mise place au niveau national. Elle est composée de responsables de toutes les Directions techniques internes concernées par l'événement et de responsables de la Délégation à la communication du GdF.

Le rôle de chacun des échelons ci-dessus est parfaitement défini :

- Au niveau local

Le responsable de l'équipe d'intervention ne se préoccupe que de la réparation et n'est chargé de répondre aux sollicitations pressantes des médias qu'en décrivant brièvement les faits, sans chercher à expliciter les causes de l'incident ou de l'accident. Pour les accidents notables le correspondant des médias assure dès son arrivée l'information des journalistes sur les lieux de l'accident. Sa compétence technique et sa connaissance de l'événement en font un interlocuteur particulièrement valable pour les journalistes et permet de libérer le personnel chargé de l'intervention.

Pour les incidents de moindre importance, ce rôle incombe à un responsable d'exploitation qui se trouve sur les lieux de l'intervention.

- Au niveau national

La cellule de coordination qui a pour fonction principale, de diffuser les informations relatives à l'accident d'une part, à la Direction Générale du GdF et aux autorités administratives concernées (Ministères) et d'autre part, le public à travers les médias (presse, radio, télévision). Elle est en outre chargée d'analyser les informations diffusées par les médias nationaux.

INCIDENT DE CHEMERY (25.09.1989)

MISE EN PLACE DE LA PROCEDURE DE COMMUNICATION

-
- A) Dans le cadre de l'incident de Chémery, les consignes de sécurité ont été appliquées selon les procédures prévues, à savoir :
- . mise en place d'un "poste de commandement alerte" au niveau local qui a prévenu en moins d'une heure les autorités publiques (Préfectures, Protection civile, DRIR, Gendarmerie, Pompiers)
 - . constitution d'une "Cellule nationale de coordination des opérations" située à Paris, en liaison avec les différents services responsables. L'information externe a été assurée par la Délégation à la Communication dont un représentant était membre de la cellule de coordination.
- B) Outre les procédures, sur le site, l'accueil des journalistes a été assuré à la fois par des facilités matérielles et par des points presse à tout moment.

D'autre part, du personnel du site a assuré des contacts réguliers avec les Maires et les habitants des agglomérations voisines.

A Paris, l'information a été donnée aux médias par le Délégué à la Communication puis, le mercredi 27 septembre, soit 48 h après le début de l'incident, M. GADONNELX, Directeur Général, a donné une conférence de presse au cours de laquelle il s'est engagé, pour le cas où la fuite ne serait pas maîtrisée, à donner une nouvelle conférence de presse le lendemain à la même heure ce qui n'a pas été nécessaire.

Enfin, plusieurs interventions de responsables techniques compétents ont eu lieu sur les ondes des grands médias nationaux (télévisions et stations de radio) tant localement que nationalement.

- C) Une information interne a été transmise par la Direction générale à l'ensemble des Chefs d'Unités.
-

ESSO - S.A.F.

UNE ATTENTION FORTE AU PROBLÈME DE LA COMMUNICATION D'URGENCE

ESSO-S.A.F a considérablement développé sa préparation à la communication de crise au cours des deux dernières années – et l'affaire de l'Exxon Valdez a naturellement accentué l'attention portée à ces questions. Cependant, les responsables de la communication de l'entreprise – Alain Le Broussois et Jean Pierre Huguet, avec lesquels nous avons travaillé ce texte – soulignent que leurs efforts remontent à plus d'une dizaine d'années. Des documents, reconnus en eux-mêmes comme novateurs par d'autres entreprises de la profession, fixent les politiques retenues; mais il faut noter qu'ils s'inscrivent avant tout dans une action de fond visant à mieux prévenir et traiter toute situation de crise.

1. Une préoccupation déjà ancienne

Déjà en 1976-77 des stages de communication avaient été organisés pour aider l'encadrement à mieux percevoir l'importance de l'information de leur environnement. Des journalistes intervenaient lors de ces rencontres, ce qui constituait à l'époque une innovation certaine. Dans ce même esprit d'ouverture, un réseau de correspondants et coordinateurs pour les Relations Extérieures avait été mis sur pied dans toutes les directions régionales de l'époque.

Des principes avaient été posés :

- Nécessité de la communication en cas d'accident : elle devait être assurée par le Responsable Local de l'information.
- Nécessité d'une ouverture préalable à destination de tous les publics, sans attendre l'accident.

Ceci fut confirmé par la rédaction d'une plaquette intitulée "Recommandations sur l'attitude à observer en matière de relations extérieures lors d'un accident", éditée par la Direction des Relations Extérieures, et mise à jour au fur et à mesure de l'approfondissement de la réflexion (1976; 1978; 1985) .

2. L'inflexion de 1987

La mise en place de la directive Seveso, le développement des POI et des PPI, les recommandations reçues d'Exxon Company International (ECI), contribuèrent à stimuler davantage encore le développement des dispositifs et l'effort de préparation. 1987 fut ainsi l'année d'une accélération dans ce domaine.

1°) Une nouvelle plaquette de référence pour la communication d'urgence

Une nouvelle plaquette¹ fut alors mise au point, qui réaffirmait le principe d'ouverture et faisait de l'information une responsabilité concernant bien davantage encore tout le personnel d'encadrement. Notamment, le premier représentant Esso sur place en cas d'accident – et plus seulement le porte-parole désigné – a désormais un devoir d'information immédiate.

¹ Esso : "Communication en cas d'Accident/Incident grave", Département des relations extérieures, juillet 1987, 20 pages.

ÉLÉMENTS PRINCIPAUX DE LA PLAQUETTE DE 1987 "COMMUNICATION EN CAS D'ACCIDENT/INCIDENT GRAVE"

Principes de base

- Au delà de l'intervention, l'information

"Donner l'alerte et réunir les moyens d'intervention, conduire la lutte, limiter les conséquences d'un accident/incident sont évidemment les missions primordiales des collaborateurs de la société qui ont sous leur autorité une installation industrielle fixe ou mobile impliquée dans l'accident/ incident. Cependant, leur rôle ne se limite pas à cela. Il consiste également en une action d'information ayant un caractère de relations extérieures. Une telle action ne s'improvise pas." (p.3)

- Une attitude non complexée

" Les recommandations qui suivent doivent permettre aux collaborateurs de la société d'aborder l'action d'information qui leur incombe lors d'un accident/incident grave, avec un esprit dégagé de tout complexe vis-à-vis de l'extérieur. Ils savent, en effet, qu'aucune entreprise humaine n'est à l'abri des accidents, quel que soit le soin apporté à la formation des hommes et au perfectionnement des équipements." (p. 1)

- Une information claire et ouverte

" (...) lorsqu'en dépit des dispositions de sécurité qui sont prises, il se produit un accident d'une certaine gravité (...), il est de l'intérêt de l'entreprise de le faire savoir clairement et de fournir sur l'événement une information honnête et complète afin de prévenir, de limiter sinon de désarmer les interprétations et l'exploitation, quelquefois malveillantes, dont il pourrait être l'objet." (p. 1)

- Une responsabilité de tous

" Cette action d'information n'est pas l'apanage exclusif du département des relations extérieures. Elle peut à tout moment échoir à des collaborateurs de la société qui auront à répondre sans délai aux demandes d'information provenant de l'administration, de la presse ou de certains organismes (...) (p. 1)

- Une aptitude des responsables locaux

" Pour éviter les erreurs ou les improvisations lors des premiers contacts de ce genre, il est essentiel que, localement, les responsables de la communication vers l'extérieur connaissent à l'avance la conduite à tenir et prévoient les liaisons à établir à l'intérieur de la société ou avec des organismes extérieurs." (p. 1)

- Information externe et interne

" En résumé, l'action d'information est une nécessité à laquelle on ne peut se soustraire. Il est de notre intérêt d'y coopérer. On peut même avoir à prendre l'initiative d'informer « l'extérieur » ou tel organisme en priorité sans attendre d'être questionné. Toutefois, il appartient d'abord de faire part de l'accident/incident à sa hiérarchie ou à un spécialiste et d'obtenir leur accord sur cette initiative".

Responsabilités

- Communication interne

"Tout collaborateur de la Société ayant connaissance d'un accident/incident grave doit avertir immédiatement sa hiérarchie directe qui mettra en oeuvre le schéma de communication propre à sa Direction. En aucun cas, par manque d'interlocuteur, l'information ne doit être bloquée si la hiérarchie concernée ne peut être jointe. Le Siège social peut être appelé à n'importe quelle heure pour relayer l'information (...)

Le Personnel de la Société (...) doit être tenu au courant de certaines situations, de même certaines entreprises travaillant pour la Société et qui peuvent avoir du personnel sur les lieux de de l'accident/incident.

Les responsables des organismes ou installations industrielles Esso qui coexistent dans certaines régions, doivent également être tenus informés des circonstances de l'accident, même si l'action d'information n'est pas directement de leur ressort. Ils peuvent, en effet, être l'objet de demandes d'information extérieures et ils doivent être en mesure, sinon d'y répondre, du moins d'indiquer qui pourra le faire.

Il appartient à chaque Direction concernée de mettre en oeuvre un schéma de communication auprès des tiers travaillant avec la Société (stations-service, clients autres, chauffeurs de camions-citernes, autres entreprises intervenantes, ...) et de les sensibiliser à cette action nécessaire d'information, d'autant plus qu'ils peuvent souvent en être à l'origine." (p.4)

- Communication externe

"En général, c'est le porte-parole, responsable désigné de la communication vers l'extérieur, qui assurera la permanence des contacts avec l'extérieur.

Toutefois, dans le cas de petites installations et d'équipements extérieurs aux grands établissements (dépôts, usines bitumes et émulsions, pipelines, stations-service, installations client, camions-citernes...) c'est le premier représen-

tant de la Société sur place, souvent le responsable opérationnel ou commercial direct de l'installation ou de l'équipement qui devra répondre aux demandes d'information immédiate.

En fonction de la gravité de l'accident/incident, la direction concernée, après l'avis du département des relations extérieures, décidera si nécessaire, de l'action à mener et en organisera les différentes phases.

Un PC d'information sera organisé, si nécessaire, pour faciliter les relations avec l'extérieur.

Aucun autre collaborateur de la Société ne peut parler au nom d'Esso ou se prêter à une interview sans avoir reçu l'autorisation du responsable local, de sa direction, et/ou du département des relations extérieures.

Si la gravité et les conséquences de l'accident, l'émotion soulevée ou les demandes d'information le justifient, la continuité et la cohérence de l'information seront assurées sur le plan national, ou même international, par le département des relations extérieures." (p.4)

Les porte-parole

– Désignation

"Il appartient à chaque Direction ou Etablissement concerné de désigner nommément le ou les responsables de la communication vers l'extérieur, porte-parole de la Société" (p.5).

"Il importe que tout membre du personnel qui pourrait éventuellement être sollicité par les médias, connaisse le nom du porte-parole de sa Direction ou de son Etablissement et ait le réflexe d'expliquer à tout interlocuteur l'existence de ce porte-parole en cherchant à aménager les conditions d'un éventuel contact ou entretien " (p.5)

– Cas extrême

" Il est rappelé que toute personne du territoire qui, en raison de son isolement, peut être l'objet d'une demande d'information provenant de l'extérieur, doit se conformer strictement aux cinq premiers points factuels définis au chapitre "nature des informations à diffuser en attendant l'arrivée du porte-parole. Elle peut utiliser les principes de base de la communication rappelés en annexe" (p.5).

Les Publics concernés

– Publics externes :

- * l'administration municipale et préfectorale;
- * les organismes publics ou privés qui consacrent leurs activités à la protection de l'environnement naturel ou à l'hygiène publique;
- * les médias;
- * certains groupes locaux voisins, à bien identifier (population locale, immeubles d'habitation, écoles entreprises, agriculteurs, pêcheurs...) qui peuvent être directement ou indirectement touchés et qui ont droit à une information particulière;
- * le Grand Public, qui sera informé par les médias.

– Publics internes :

- * Il appartient à la hiérarchie d'informer directement, avant toute communication extérieure, les proches des victimes éventuelles;
- * Il faut aussi penser à l'information des familles du personnel de l'établissement concerné. (p.6)

Mesures préparatoires en matière de gestion de crise

- "Il appartient au responsable de toute installation Esso, fixe ou mobile, d'anticiper sur l'événement, d'en préparer la communication et d'établir les circuits et contacts nécessaires"
- " Pour cela, il est nécessaire de :
 - * Définir et actualiser les procédures de communication ainsi que la liste des différents interlocuteurs qu'il conviendra d'informer et de tenir au courant selon le type d'incident. Etudier à cet effet les divers scénarios possibles (...)
 - * Programmer les contacts avec les autorités, les médias et autres groupes locaux (...) Il est évident qu'il vaut mieux prendre ces contacts avant qu'un accident ne se produise.
 - * Saisir les occasions, lors d'exercices ou de séances de formation par exemple, pour y inclure l'aspect communication en impliquant la hiérarchie et les spécialistes, en informant/sensibilisant tout le personnel.
 - * Faire en sorte que tout le personnel soit informé des principes de base de la communication vers l'extérieur et puisse les appliquer à l'occasion. C'est là un état d'esprit à rechercher. " (p. 7)

Prises de parole

– Rôle du premier représentant de la Société sur place

"Si sa tâche est essentielle est de réagir au plan opérationnel et d'informer sa hiérarchie ou tout autre correspondant de la Société, il doit cependant réaliser qu'il est indispensable d'accéder avec courtoisie et tact aux demandes d'information.

Tout en annonçant aux demandeurs que l'information la plus complète leur sera fournie dès que possible par le porte-parole de la Société, il lui appartient de prendre en charge l'information immédiate en s'en tenant aux faits et en évitant toute discussion/hypothèse sur les causes, les responsabilités et l'importance des dommages corporels ou matériels" (p. 8).

– Rôle du porte-parole

" Il doit intervenir le plus tôt possible et suivre l'événement pendant toute sa durée. Il doit garder en mémoire deux principes :

- * Il lui incombe de donner une information claire, concise, exacte.
- * Il faut adopter une attitude positive envers la presse.

Il lui revient de tenir autant de conférences de presse qu'il l'estime nécessaire et répondre aux questions suivant son appréciation. Si l'information n'est pas disponible parce qu'une enquête est en cours ou pour tout autre motif, il faut l'expliquer simplement en notant le nom du demandeur et sa question afin d'y répondre si possible plus tard.

Il doit :

- * Discuter avec le(s) responsable(s) de l'installation afin d'établir l'ensemble des faits relatifs à l'accident/incident.
- * S'assurer que tous les interlocuteurs intéressés par l'événement sont convenablement informés.
- * Déterminer s'il y a des victimes (dans ce cas il est indispensable d'avertir les proches avant de communiquer toute information particulière).
- * Penser à faire intervenir l'assistante sociale si nécessaire.
- * Préparer une déclaration décrivant clairement les faits et si possible aux médias et aux responsables des groupes locaux intéressés.
- * Préparer et communiquer d'autres déclarations si nécessaires.
- * Placer s'il y a lieu un observateur compétent sur les lieux de l'incident afin d'obtenir directement des rapports fréquents et réguliers" (p. 8).

– Aides possibles

"Le porte-parole peut se faire aider, en plus de l'observateur situé près de l'incident, par :

- * Un collaborateur chargé de l'aspect logistique de la conférence de presse (salle, téléphones, télécopieurs, rafraîchissements, café, toilettes, ...).
- * Un collaborateur chargé de la préparation des communiqués de presse.
- * Un ou plusieurs collaborateurs chargés de répondre aux demandes d'information par téléphone (prévoir tant sur place qu'au siège social, 2 lignes de téléphone minimum, l'une pour recevoir les demandes d'information, l'autre permettant d'y répondre et de laisser ainsi la première libre au maximum).
- * Un collaborateur chargé de tenir un dossier chronologique de l'événement et des communiqués de presse.

Au total, toute une cellule de communication qu'il lui appartiendra de prévoir et de mettre sur pied en fonction de l'importance de l'accident/incident avec l'aide, si nécessaire, du département des relations extérieures." (p.8).

Modalités de la diffusion

"Il est évident qu'il n'est pas nécessaire d'alerter l'opinion publique lorsqu'on est en présence d'un incident mineur dont les conséquences peuvent être maîtrisées immédiatement. Dans le cas contraire, la diffusion de l'information à l'extérieur a généralement lieu en deux phases successives :

– L'information immédiate

Elle peut se faire à l'initiative de la Société lorsqu'il a été décidé par la hiérarchie / les spécialistes de prévenir sans délai les autorités, les médias ou tout autre organisme public ou privé. Elle peut également consister en renseignements directs, oraux ou téléphoniques, fournis en réponse à des demandes venues de l'extérieur.

Elle est alors le fait du responsable de l'installation ou de l'équipement impliqué dans l'accident. Elle doit être la plus succincte possible et ne concerner que des faits connus, indiscutables, évidents.

– L'information différée

Elle prolonge l'information immédiate lorsque les contacts ont pu être pris avec la hiérarchie et lorsque le porte-parole normalement prévu à l'avance ou désigné pour l'occasion est en mesure d'intervenir personnellement.

Elle est diffusée à l'extérieur soit oralement, à la demande, soit et de préférence, au moyen de communiqués de presse établis par le département des relations extérieures en liaison avec la direction de l'organisme Esso impliqué dans l'accident ou la pollution.

Un autre moyen d'information consiste en visites des lieux organisés pour les représentants de la presse ou d'autres organismes qui en feraient la demande. Ces visites peuvent être autorisées par le responsable local après avis du département des relations extérieures si, en dehors d'autres considérations impératives d'interdiction, elles ne présentent aucun danger pour les visiteurs, ces derniers étant néanmoins avertis par écrit qu'elles ont lieu à leurs propres risques, et accompagnés d'un représentant qualifié de la Société.

La gravité d'un sinistre, l'importance des moyens mis en oeuvre, la durée des interventions... peuvent nécessiter la création, localement, d'un PC d'information, véritable cellule de crise, travaillant dans un lieu prédéterminé pour assurer les multiples tâches de l'information différée" (p. 9).

Nature des informations à diffuser

- Informations pouvant être diffusées immédiatement

"Les renseignements suivants peuvent être diffusés à l'initiative du responsable local avec ou sans l'accord du département des relations extérieures si la liaison n'a pu être obtenue :

1. Dénomination, nature et importance de l'installation industrielle ou du moyen de transport impliqué dans l'accident, lieu, heure à laquelle il s'est produit.
2. Nature et circonstances de l'accident ou de la pollution, installations et produits concernés.
3. Aide extérieure requise, attendue ou sur place.
4. Ampleur de la pollution : aire, secteur, biens pollués lorsqu'on en connaît exactement les limites.
5. Indiquer, lorsque cela est possible, si la cause de la pollution est actuellement maîtrisée.
6. Mesures prises pour maîtriser l'accident ou la pollution : personnel – spécialistes sur place –, équipements et moyens de lutte en cours d'acheminement ou mis en oeuvre.
7. Victimes : ne divulguer le nombre, leur nom et leur état (morts, blessés, hospitalisés...) qu'en accord avec les autorités et après que les familles aient pu être personnellement prévenues.
8. Efforts pour protéger les biens ou le milieu menacés.
9. Indiquer éventuellement que de longue date la société applique en permanence et de manière très sérieuse une politique de prévention des accidents et de lutte contre la pollution qui a pour but de minimiser les risques d'accidents de personnes, les dégâts matériels et les dommages dus à la pollution.

- Points ne pouvant être abordés sans accord du siège social

- * Commentaires sur les responsabilités impliquées dans l'accident ou la pollution et sur les conséquences juridiques.
- * Suppositions concernant les causes de l'accident lorsqu'elles ne sont pas exactement connues. Une enquête approfondie est en général nécessaire et tout commentaire prématuré à ce sujet peut influencer sur la détermination ultérieure des responsabilités.
- * Estimation chiffrée des dommages causés.
- * Estimation de la durée et du coût des réparations ou des opérations de nettoyage.
- * Assurance que les biens et le milieu... seront restaurés dans les conditions normales d'avant l'accident.
- * Mesures prises pour éviter le retour de semblables accidents.
- * Appréciations sur l'attitude des tiers et des organismes publics ou privés.
- * L'hypothèse d'une malveillance doit être a priori écartée tant que le fait n'aura pas été prouvé. (p.9)

Après l'accident

- Un dossier mémoire

"Préparer avec soin un dossier chronologique sur les mesures prises pendant l'accident/incident avec non seulement les éléments d'information communiqués par la Société, mais également les déclarations et rapports établis par des personnes ou organismes extérieurs, les articles parus dans la presse, les séquences télévisées ou filmées. (p. 11)

Annexes (voir ci-après) :

1. Schéma-type de communication.
2. Les principes de base de la communication
3. Projet de carte individuelle pour la communication en situation d'urgence
4. Liste des faits à établir
5. Communication Orsec, POI, PPI
5. Fiches interlocuteurs à établir à l'avance

UN ADDENDUM AU DOCUMENT DE 1987

Le document de juillet 1987 a été complété au mois de septembre 1989 par un addendum qui apporte un certain nombre d'innovations opérationnelles importantes. ¹ Sur deux points : en cas d'accident/ incident grave dans toute installation Esso fixe ou mobile; en cas d'accident/ incident grave au siège social.

¹ J.P. Hugué : "Communication en cas d'Accident/Incident grave : rôle et responsabilités du département Développement et Communication", 7 septembre 1989, 4 pages.

Accident installation fixe ou mobile– Un appui du siège en matière de communication

A été introduite l'idée de la venue sur place dans les délais les plus rapide l'un représentant du Département Développement et Communication (ex Département Relations Extérieures).

Son rôle :

- * Aider le porte-parole dans sa mission de communication locale.
- * Assurer la cohérence de l'information avec le Siège social et couvrir l'événement (photos, vidéo, presse) en liaison avec le responsable de la cellule communication.

– Une équipe de crise, comprenant un responsable "communication"

La Direction Approvisionnements Exploitation a constitué un groupe "emergency" comprenant à la fois des spécialistes opérationnels (incendie, pollution, ...) et un représentant du Département Développement et Communication (DDC). Il est chargé de se rendre sur place dans les plus brefs délais afin d'apporter son concours à la hiérarchie locale.

– Des mesures préparatoires dans les installations

Un certain nombre de points logistiques ont été précisés :

- * Réserver un bureau ou une salle au PC communication, ainsi que la salle dans laquelle pourrait se tenir une conférence de presse.
- * Prévoir l'équipement du PC communication de plusieurs lignes téléphoniques. En plus des deux lignes (entrée/sortie) prévue dans le document de 1987, ajouter une troisième ligne pour une communication directe avec le siège (numéro devant rester confidentiel).
- * Penser à afficher un plan de l'installation et/ou une photo générale permettant de donner des explications plus précises (adresser une copie des plans au DDC pour emploi éventuel au niveau de la cellule de communication Siège).
- * Définir et tenir actualisée la liste des interlocuteurs qu'il conviendra d'informer selon les divers scénarios retenus. Adresser une copie de l'annexe correspondante au DDC pour information et action éventuelle.
- * Désigner les collaborateurs et leurs remplaçants concernés par la communication.
- * Impliquer le standard/ préciser consignes et numéros de téléphone.

– Des relais de la communication au Siège Social

D'autres points logistiques ont été précisés :

- * Une cellule de crise communication est chargée de répondre aux demandes venant de l'extérieur et de faire la communication tant interne qu'externe souhaitée par la Direction Générale. Elle est aussi en charge de la main courante des événements et actions entreprises et d'informer la Direction générale.
- * Un PC communication est établi avec 3 téléphones comme pour le cas du PC site. Un magnétophone est prévu pour l'enregistrement des communications importantes.
- * Une salle de conférence de presse; des moyens de liaison dans un bureau voisin; prévoir également les approvisionnements nécessaires (café, rafraîchissement).
- * Informer / impliquer le standard et le service de gardiennage des consignes, des numéros de téléphone. En particulier, informer les gardiens de l'arrivée de journalistes et du lieu où les diriger.
- * Il faut prévoir les conditions d'accès au Siège des collaborateurs du DDC à tout moment.
- * Prévoir également les listes de diffusion "extérieur" et "intérieur" via le système informatique. (Plusieurs étages sont à prévoir : directeurs/ chefs d'installations/ tout le personnel).

Accident / incident grave au Siège Social

– Il est prévu :

- * Un plan de communication d'urgence (secours, information des autorités).
 - * L'information des installations et du personnel Esso; des médias – selon des listes préétablies.
- En cas d'évacuation du Siège, il est prévu des locaux de repli disposant de PC de communication et de salle pour conférence de presse (avec réciprocité). Il est prévu de formaliser salles téléphones, badges, itinéraires, conditions d'accès.
- Des conditions de remplacement des services de télécommunication sont prévus.

2°) Un travail de formation en profondeur

Cette plaquette de 1987 fut très largement distribuée dans toutes les installations, pour sensibiliser le plus grand nombre d'agents et pas seulement les directions. Davantage : elle fut accompagnée d'un véritable plan d'action visant à traduire dans la culture commune ces directives réactualisées. Depuis deux ans, la société a entrepris une formation de ses cadres sur ce thème de la gestion des crises, et notamment de leur traitement médiatique.

Au mois de septembre 1987, un film vidéo fut mis au point qui mettait en scène un responsable aux prises avec les médias lors d'un incendie de dépôt. Ce document de formation fut largement utilisé lors de nombreuses séances de sensibilisation.

Quelque 27 sessions de sensibilisation furent ainsi organisées, pour bien faire le tour de ces questions avec les collaborateurs locaux de l'entreprise. Au cours de ces stages d'une demi journée, les points suivants étaient abordés : les scénarios d'accidents possibles, spécifiques de leur installation; leur rôle en cas d'événement de ce type, notamment en matière d'information et de communication – ce qui impliquait de bien repérer et connaître à l'avance les publics concernés (autorités, médias, associations, voisins, etc). A la suite de ces sessions, les sujets étaient approfondis site par site.

On notera aussi que l'action ne portait pas seulement sur les grands sites, mais aussi sur les petites installations – petits dépôts, stations-service.

Au delà encore, l'action fut développée en direction des tiers : les transporteurs extérieurs qui travaillent avec Esso furent également sensibilisés sur les situations d'urgence.

Une sensibilisation plus approfondie a été organisée :

- Pour les responsables de la raffinerie de Port Jérôme et du Centre de Recherche du Mont-Saint-Aignan.
- Pour les responsables de la raffinerie de Fos-sur-Mer.
- Pour des responsables du siège à Paris et ceux d'ESSO-REP à Bègles (Gironde).
- Pour la direction générale.

Une quinzaine de personnes ont participé à chacun de ces stages, organisés selon des modalités visant l'implication directe des hommes et des équipes dans des simulations volontairement délicates.

En complément, des sessions spéciales de formation à l'épreuve médiatique plus spécialement réservées aux premiers responsables sur place chargés de la communication immédiate, ont été organisées avec le concours de journalistes.

Peu à peu, se sont ainsi affirmées et développées :

- Des préoccupations communes en la matière, en terme de vigilance notamment.
- Un langage commun.
- Un esprit d'équipe, permettant de faire vivre des réseaux, y compris sur ces questions délicates et souvent angoissantes.
- L'assurance de tous que les plus hauts responsables sont parties prenantes dans cet effort : jusqu'au Président, chacun a accepté les exigences de la simulation, qui comporte toujours le risque théorique de devoir s'exposer, en groupe, à des situation difficile. Une fois vécue, l'expérience se révèle particulièrement fructueuse, qu'il s'agisse des aptitudes individuelles, ou des capacités collectives à prendre en charge ces questions déstabilisantes, à y travailler de façon préventive, à y faire éventuellement face en cas d'événement effectif.

3. D'autres initiatives et perspectives

Une équipe nationale d'intervention d'urgence a été constituée à la fin de l'année 1988. Elle a pour vocation de venir en appui aux petites installations, dépourvues de larges équipes de crise. Elle vient donc assister le chef d'Installation, les petits sites étant naturellement demandeurs de conseils, d'appuis, de relève.

L'équipe est composée des personnes suivantes (disposant toutes de l'opérateur TDF):

- * Le Directeur Division Exploitation.
- * Un spécialiste des dépôts (les interventions nécessitent souvent des opérations exigeant de bonnes connaissances techniques).
- * Un spécialiste feu (pour le dialogue avec les Sapeurs-Pompiers).
- * Un spécialiste Environnement (pour l'aspect pollution-risque majeur).
- * Un spécialiste Sécurité des personnes (hygiène, accident du travail).
- * Un spécialiste Communication.

La participation d'un spécialiste Communication, se déplaçant immédiatement pour venir prêter main forte aux responsables locaux constitue une innovation à souligner.

Des dispositions ont été prises pour louer les moyens de déplacement rapide (hélicoptères, avions) afin de dépêcher au plus vite cette équipe sur les lieux. Un des problèmes en suspens (outre celui du test de l'efficacité de ces moyens d'acheminement), est l'absence de laissez-passer nationaux pour les urgences de type feu de dépôts (comme il en existe pour les transports de matières dangereuses); l'équipe ne dispose que de laissez-passer dépôt par dépôt, qui doivent être renouvelés tous les ans. Une autre question est actuellement soulevée : il serait bon que cette équipe dispose de ses propres moyens de liaison – denrée rare en situation de crise, surtout s'il s'agit de dépôts isolés.

Dans le même esprit, les POI sont réexaminés pour mieux intégrer les aspects Communication. Des exercices POI ont été récemment organisés en coopération avec les Sapeurs-Pompiers. Des représentants de la presse y furent conviés. Ce fut le cas notamment à Fos sur Mer, à Toulouse, à Brest. Des exercices de ce type, ouverts aux élus et aux médias, sont prévus en 1990 pour tous les autres dépôts. L'équipe nationale d'urgence participe à ces exercices. Toujours pour ces dépôts, une réflexion s'amorce sur les moyens de communication rapide dont peut disposer un chef de dépôt – qui n'a sans doute pas le loisir de passer tous les coups de téléphone prévus dans les plans de crise. La formule des serveurs est considérée : il faut parvenir à un système d'alerte automatique.

De même, des exercices "accidents de pipeline" ont été faits à Port Jérôme et à Fos avec des représentants de la presse et des administrations concernées.

Des simulations de crise ont également été montées, sur la base de scénarios particulièrement délicats à traiter. Un récent exercice a permis de tester la capacité d'Esso-Rep à faire face aux problèmes de communication interne et externe en situation de crise. Sur un scénario très élaboré, avec le concours d'un journaliste (accentuant les demandes médiatiques) et d'un spécialiste extérieur, le jeu a permis de mettre en lumière bien des difficultés que l'on rencontrerait en situation réelle. Le rôle des deux participants externes fut aussi de conduire le debriefing – souvent la partie la plus faible des exercices. Ce debriefing fut conduit jusqu'à la clarification des aménagements à introduire dans les dispositifs prévus.

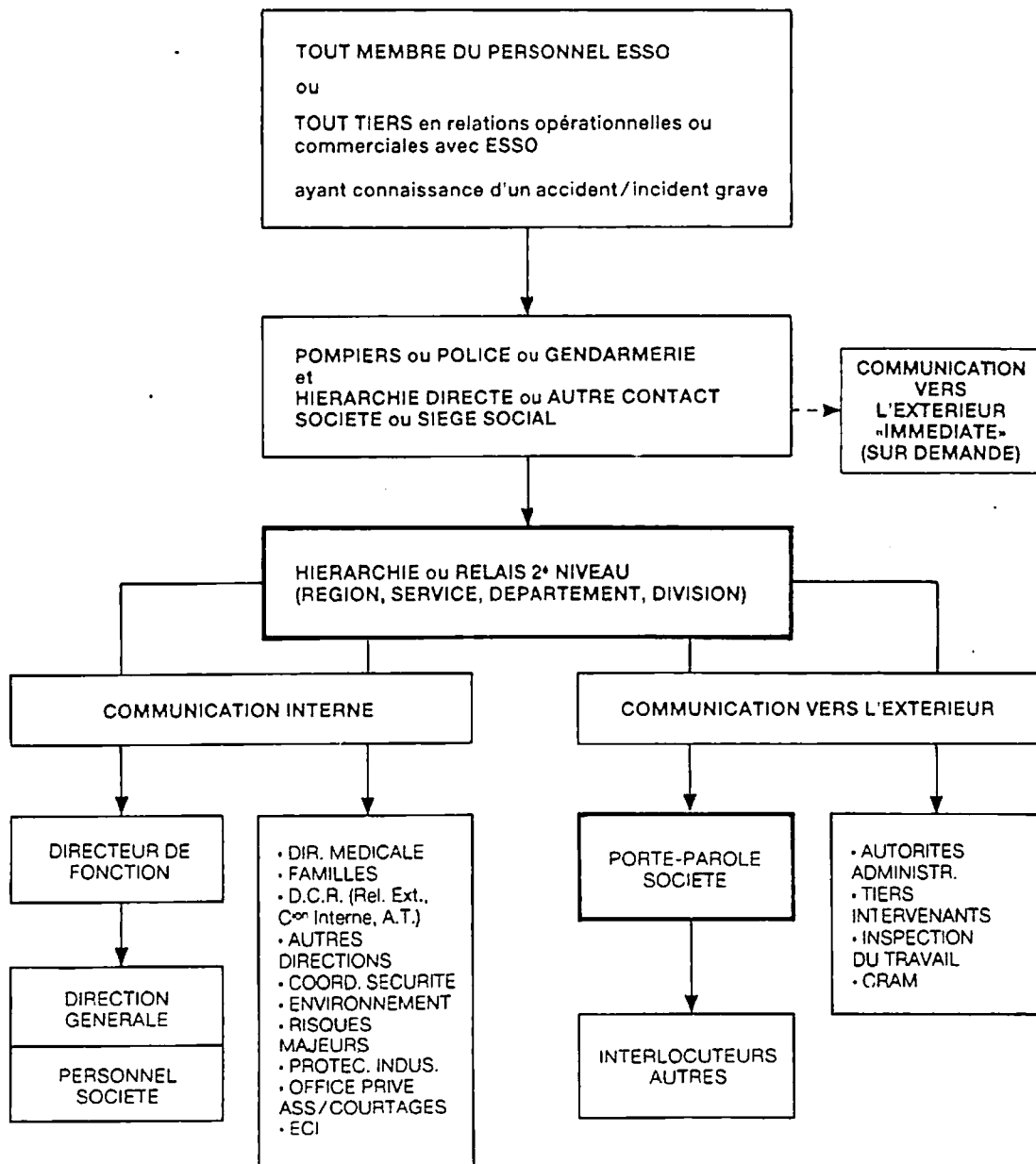
On notera enfin que la Direction Générale d'Esso a prévu de nommer une personne qui aura la charge de développer les capacités de la société en matière de gestion de crise, le Département Développement et Communication ne pouvant se charger de tous les aspects du problème – même s'il a été à l'initiative de la prise de conscience et de bien des initiatives prises depuis peu en ce domaine.

Tous ces efforts sont confortés par l'expérience en provenance du Groupe Exxon International qui vient de faire parvenir à ses filiales de nouvelles recommandations en matière de gestion de crise qui seront intégrées sous de nouvelles directives adaptées à l'environnement français.

Annexes :

Documents de référence ESSO-SAF

annexe 1 :
schéma-type
de
communication
accident/incident
grave



annexe 2 :

**les principes
de base
de la
communication**

VOUS REPRESENTEZ LA SOCIETE . NE L'OUBLIEZ PAS !

Attitude à adopter : 5 points à retenir

1. Rester factuel et succinct, en se limitant à des faits connus, indiscutables, évidents
2. Fournir une information honnête, précise, objective, concordante
3. Consigner les déclarations faites, le nom des demandeurs et le déroulement des opérations
4. Garder son sang-froid et être sans complexe :
 - le risque zéro n'existe pas
 - les résultats d'Esso en matière de sécurité militent en notre faveur
5. Ramener les évènements à leurs justes proportions pour couper court aux rumeurs

Attitude à éviter : 5 conseils de prudence

1. Se laisser entraîner à trop parler et fournir des interprétations personnelles
2. Emettre des suppositions sur les causes de l'accident/incident si elles ne sont pas exactement connues
3. Faire des commentaires sur les éventuelles responsabilités
4. Donner une estimation chiffrée des dommages causés
5. Fournir le nom des victimes avant que les familles aient été prévenues

Il est indispensable de répondre avec simplicité aux demandes d'information.


Une information plus complète sera fournie, dès que possible, par le porte-parole de la Société.

Ces principes sont à commenter auprès des collaborateurs qui peuvent se trouver être le premier représentant de la Société sur place lors d'un accident/incident grave.

Ils peuvent accompagner une note confidentielle (sorte d'index privé) avec les numéros de téléphone personnels des personnes de la Société et d'entreprises extérieures susceptibles d'être appelées. Cette fiche leur sera remise par leur Direction et régulièrement tenue à jour.

annexe 3 :

**projet de carte
individuelle :
communication
en cas d'urgence**

HEURES OUVRABLES		
	ESSO SÉCURITÉ	URGENCE
MON NOM		TÉL. PERSONNEL :
NOM	FONCTION	TÉL BUREAU
1 ^{er} contact		
2 ^{eme} contact		
. PORTE-PAROLE SOCIÉTÉ		
SIÈGE ESSO 16 (1) ... à n'importe quelle heure ...		

Recto

EN DEHORS DES HEURES OUVRABLES		
UNIQUEMENT EN CAS D'INCIDENT OU D'ACCIDENT NÉCESSITANT UNE ACTION		
NOM	FONCTION	TÉL. PERSONNEL
1 ^{er} contact		
2 ^{eme} contact		
PORTE-PAROLE SOCIÉTÉ		
SIÈGE ESSO 16 (1) .. à n'importe quelle heure ...		

Verso

Une carte de ce type peut être remise à tout collaborateur de la Société ou tiers intervenant. Il appartient à la hiérarchie ou contact direct d'en expliquer la raison d'être, de la remplir en la remettant et de penser à sa mise à jour éventuelle.

Cette carte trouve facilement sa place dans un porte-cartes personnel.

annexe 4 :

**liste
des faits
à établir**

Les faits à établir :

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Dénomination, nature et importance de l'installation industrielle ou du moyen de Transport impliqué dans l'accident/incident. 2. Nature et circonstances de l'accident/incident. Lieu, date et heure à laquelle il s'est produit ou a commencé. 3. Installations, équipements et produits concernés (qualités, quantités en M³/T). 4. Victimes : ne divulguer le nombre, leur nom et leur état (morts, blessés, hospitalisés) qu'en accord avec les autorités et après que les familles aient pu être personnellement prévenues. 5. En cas de déversement avec pollution, type de produit concerné, première estimation de la quantité (en M³ plutôt qu'en litres). | <ol style="list-style-type: none"> 6. Dégâts constatés : Aire, secteur, biens pollués lorsqu'on en connaît exactement les limites. Indiquer si la cause de la pollution est maîtrisée. 7. Cause de l'accident si elle est connue. Ecarter a priori l'hypothèse d'une malveillance tant que le fait n'aura pas été prouvé. 8. Mesures prises pour maîtriser l'accident ou la pollution et pour protéger les vies, les biens et l'environnement. Aide extérieure requise, attendue, sur place. 9. Mesures prises ou déclarations faites au sujet de l'accident/incident par d'autres sociétés ou par les autorités (le cas échéant). 10. Liste des personnes et organismes déjà informés de l'accident/incident. |
|--|---|

Il importe que les collaborateurs de la Société qui ont à intervenir normalement en cas d'accident/incident, aient connaissance le plus rapidement possible, et avec le moins d'incohérence, de l'ensemble des faits qui s'y rapportent.

A cet égard, la liste ci-dessus peut s'avérer utile pour la hiérarchie et pour le porte-parole, à la fois pour la communication interne et vers l'extérieur.

annexe 5 :

- La communication dans le plan Orsec "risques technologiques"
- Le plan d'opération interne
- Le plan particulier d'intervention

J.O. du 2.10.1985

La «directive Seveso» relative aux risques d'accidents majeurs présentés par certaines activités industrielles prévoit notamment que, pour chaque établissement concerné, une étude des dangers sera faite et que soient établis un plan d'opération interne à l'établissement et un plan d'intervention externe...

1. ...

2. Plan d'Opération Interne à l'établissement (P.O.I.)

2.1. Objectif

A partir d'une étude des dangers potentiels présentés par l'installation, le P.O.I. définit les mesures d'organisation, les méthodes d'intervention et les moyens nécessaires que l'exploitant doit mettre en œuvre en cas d'accident pour protéger le personnel, les populations et l'environnement.

Les dispositions à prendre visent, d'une part, à placer les installations dans un état de sûreté le moins dégradé possible et à limiter les conséquences de l'accident et, d'autre part, à assurer l'alerte des services de secours, des pouvoirs publics et l'information des autorités responsables, notamment le Commissaire de la République.

2.5 Déclenchement et mise en œuvre du P.O.I.

La préparation minutieuse du P.O.I. ne suffit pas pour réaliser dans de bonnes conditions une intervention : il faut aussi savoir se servir de l'outil dont on dispose. Le déclenchement du P.O.I. et sa mise en œuvre répondront donc aux principes suivants :

2.5.1. Comme il a été dit plus haut, une seule personne commande, c'est le chef d'établissement ou son délégué (pour mémoire : il est rappelé que, dans les dépôts d'hydrocarbures de capacité inférieure à 600 mètres cubes, les sapeurs-pompiers ont la direction des secours). Le directeur des secours sera donc, celui qui, du P.C., coordonnera les moyens et donnera ses instructions.

2.5.2. Le déclenchement du P.O.I. ne doit souffrir aucun retard : il vaut mieux voir trop grand et disposer de secours qui ne seront pas engagés que d'attendre ces secours, qui pourraient alors s'avérer impuissants devant l'extension du sinistre. Dans le même esprit, il doit être clair que l'alerte aux moyens publics devra, sans hésitation, être

donnée en cas de présomption d'accident à plus ou moins brève échéance, et non uniquement lorsque celui-ci s'est produit.

De même, le chef d'établissement peut être amené à anticiper l'application de mesures de sauvegarde prévues dans le P.P.I. (arrêt de la circulation, alerte de la population et du voisinage industriel) sans attendre le déclenchement effectif de ce plan. Cette éventualité devra, toutefois, faire l'objet d'accords préalables précis avec le Commissaire de la République.

2.5.3. Il ne faut engager que les secours nécessaires, autrement, on risque :

D'accroître les difficultés de l'intervention, d'accroître le risque de blessés.

De gaspiller des moyens en hommes et en matériel.

2.5.4. Il faudra aussi créer des courants d'informations :

De et vers le P.C., afin que le directeur des secours puisse effectivement diriger l'intervention en connaissance de cause ;

Entre les équipes qui peuvent avoir à exécuter des opérations coordonnées sur des points précis ;

Vers les secours non utilisés, pour les maintenir au contact et les tenir informés de la situation ;

Vers l'extérieur (administration, presse, siège social, etc). Ce rôle sera dévolu au P.C., dont le fonctionnement est décrit ci-après :

2.6. Le poste de commandement (P.C.)

2.6.1. Qu'est-ce que le P.C. ?

C'est le centre nerveux de l'intervention où arrivent toutes les informations nécessaires à la direction des secours. En repartent les ordres, directives et informations nécessaires aux différentes équipes d'intervention.

2.6.3. Missions du P.C.

2.6.3.3. Diffuser les informations

Et les préparer ou les faire préparer vers :

Les administrations concernées : préfecture, inspection des installations classées, inspection du travail, autorités portuaires, etc. ;

Les médias : presse, radio, télévision ;

Le siège social de l'exploitant et sa direction hiérarchie.

2.6.6. Fonctionnement du P.C.

Tant que le plan Orsec (P.P.I.) n'a pas été déclenché, c'est le chef d'établissement qui est directeur des secours.

2.7. L'entraînement préalable

Tout plan, même le mieux préparé, doit être testé :

Parce qu'à l'occasion de cet essai peuvent se révéler des lacunes non décelées ou décelables lors de la préparation.

Parce que l'entraînement de ceux qui auront à le mettre en œuvre, doit être fait avant le sinistre. Le jour du sinistre il sera trop tard pour savoir comment utiliser le P.O.I.

D'autre part, la réglementation prévoit :

– des exercices périodiques des équipes de lutte contre l'incendie ;

– un exercice annuel avec la participation des services départementaux d'incendie et de secours, exercices auxquels peuvent et devraient être associés les partenaires de l'aide mutuelle. Le Commissaire de la République en sera tenu informé.

Exercice P.O.I.

Une attention particulière sera portée sur les exercices annuels à organiser avec les sapeurs-pompiers. De tels exercices devront être conçus comme une répétition générale ou partielle du P.O.I. permettant une information réciproque sur l'évolution de l'établissement depuis la dernière visite des services départementaux d'incendie et de secours.

A l'occasion de ces exercices et manœuvres, il conviendra de tester méthodiquement :

- les contre-mesures destinées à la protection des personnels (alerte et information, premiers secours, mise à l'abri, évacuation).

3. Plan particulier d'intervention (P.P.I.)

Dans sa préparation comme dans son déclenchement, le P.P.I. est placé sous l'autorité du Commissaire de la République, dans les mêmes conditions que tout plan Orsec, avec l'assistance technique, à tous les stades, de l'exploitant responsable du P.O.I....

Le P.P.I. vise essentiellement à assurer la sauvegarde des populations et la protection de l'environnement lorsque l'accident entraîne ou est susceptible d'entraîner des dangers débordant des limites de l'établissement.

3.1. L'alerte

Le schéma d'alerte inclut deux types de dispositions :

- celles qui concernent la saisie de l'événement ;
- celles qui concernent la distribution de l'information aux divers services et aux populations.

3.1.1. Diffusion de l'alerte par l'exploitant

Il est évident que les modalités d'information immédiates des autorités sur l'accident (ou sur le risque imminent d'accident) doivent être inscrites simultanément dans le P.O.I. et dans le P.P.I. : c'est le chef d'établissement qui est le premier à pouvoir constater l'événement et c'est à lui que revient l'obligation d'aviser les autorités. Cet avis peut être donné de deux façons, qui pourront être avantageusement utilisées de manière redondante :

immédiatement, en alertant les sapeurs-pompiers, d'une part, la police ou la gendarmerie, d'autre part, (de préférence en utilisant les liaisons téléphoniques spécialisées qui auraient été établies préalablement avec les centres correspondants de premier appel) ;

aussitôt après, par appel direct aux services départementaux concernés, les modalités de réception de cette alerte devant être clairement définies dans le P.P.I. pendant et en dehors des heures ouvrables.

3.1.2. Diffusion de l'alerte par les autorités

Les modalités de redistribution de l'alerte reçue aux différents services susceptibles de participer aux opérations ainsi qu'aux populations concernées doivent être clairement définies afin d'éviter tout retard préjudiciable à l'efficacité des secours. Ces dispositions ne sont pas distinctes, dans leur principe, de celles applicables en toutes circonstances de déclenchement du plan Orsec. Encore faut-il se souvenir que les dynamiques d'accidents industriels peuvent être extrêmement rapides, justifiant donc une vigilance toute particulière en ce qui concerne la fiabilité du système de réception d'alerte et sa capacité à en assurer la redistribution sans perte de temps...

3.2.2. Articulation-P.O.I./P.P.I.

Il est évident, toutefois, que le déclenchement du P.P.I. et a fortiori l'engagement des moyens sur le terrain, ne pourront jamais être immédiats. Il importe donc de consacrer une attention toute particulière à l'articulation étroite P.P.I./P.O.I., en sorte que le responsable de l'installation industrielle lui-même puisse, agissant en qualité d'auxiliaire bénévole de la puissance publique, prendre certaines mesures urgentes de protection des populations sans attendre le déclenchement du P.P.I.

Ces actions de secours, prises à l'initiative de l'industriel, peuvent revêtir plusieurs formes, telles qu'alerte directe à la population, recommandations d'évacuation de certains secteurs, et même, le cas échéant, déviations ou interdictions de voies routières, dès lors que de telles actions auront été prévues au P.O.I. et au P.P.I. après avoir fait l'objet d'accords précis.

3.4. Information des populations

L'application systématique de ces mesures se trouvera, la plupart du temps, convenablement préparée par une information de la population, par exemple par la distribution de plaquettes d'information constituant des consignes de sécurité. Les maires des communes sous le risque devront faire l'objet d'une information privilégiée de la direction de l'établissement et du Commissaire de la République.

L'expérience montre clairement qu'une mauvaise information des médias et du public comporte, sur le plan même de la gestion opérationnelle, de sérieux inconvénients. La propagation de fausses nouvelles, la dramatisation de l'événement peuvent être, dans certains cas, facteurs de panique et de graves perturbations dans le déroulement des opérations. Il en va de même, dans d'autres circonstances, de l'afflux de curieux et de badauds, susceptibles de gêner l'arrivée des secours et l'évacuation des blessés. La mise en place d'une cellule d'information et relations publiques au P.C. opérationnel s'impose comme une nécessité dès le début des opérations. Cette cellule, associant un représentant du Commissaire de la République et un représentant de l'industriel, le « porte-parole de la Société », aura la double mission :

- de fournir rapidement à la population et aux médias les renseignements nécessaires sur l'événement ;
- d'éviter que les personnels d'intervention, directement concernés par les actions opérationnelles, ne perdent du temps à répondre aux questions et interviews.

Il va de soi que le chef d'établissement assure, sous sa responsabilité, une information technique portant sur la nature de l'événement, ses causes et les dispositions prises au niveau de l'installation, tant au titre de la prévention que de l'intervention sur accident.

Un mode d'information de la population menacée peut être intéressant à partir de messages diffusés à l'initiative du Commissaire de la République par support radio ou télévision, ou encore selon des procédures téléphoniques d'appels simultanés. Ceci est à organiser en fonction des possibilités locales. En tout état de cause, et pour les grandes installations, il est vivement recommandé de codifier, sous la forme d'une convention d'information préfecture, chef d'établissement, le partage des responsabilités dans ce domaine.

annexe 6 :
interlocuteurs

Liste des «interlocuteurs» à compléter et à tenir à jour pour chaque installation, équipement ou établissement, en fonction des divers types d'accident / incident possibles, à tenir à la disposition des personnes de la Société qui peuvent être appelées à mener une action d'information.

Administration	Personne à prévenir	Téléphone	en cas de...
Pompiers	_____	_____	_____
Gendarmerie	_____	_____	_____
Police	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Préfecture	_____	_____	_____
Sécurité Civile	_____	_____	_____
DRIR	_____	_____	_____
Sous-préfecture	_____	_____	_____
Mairie	_____	_____	_____
Inspection du Travail	_____	_____	décès ou
CRAM	_____	_____	hospitalisation grave
_____	_____	_____	_____
Navigation fluviale	_____	_____	_____
Services du Port	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Organismes publics ou privés, associations	Personne à prévenir	Téléphone	en cas de...
Environnement	_____	_____	_____
Hygiène industrielle	_____	_____	_____
Protection des travailleurs	_____	_____	_____
Services de l'Agriculture	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

annexe 6 :

interlocuteurs
(suite)

Médias	Représentant	Téléphone	en cas de...
Presse locale			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Presse nationale			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Radios			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Télévision			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Agence de presse			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Groupes locaux	Personne à prévenir	Téléphone	en cas de...
Entreprises voisines			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Agriculteurs			
Pêcheurs			
_____	_____	_____	_____
Comités de quartier			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Immeubles d'habitation			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Ecoles, établissements scolaires			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

SECTEUR DES PRODUITS ALIMENTAIRES A GRANDE CONSOMMATION

DISPOSITIFS INTER-ORGANISATIONS DE VEILLE ET DE RÉPONSE

Nous sommes dans l'environnement des produits alimentaires de grandes consommation, et plus précisément dans un sous-secteur de produits destinés à une cible sensible.

Des cas de crise survenus dans le passé et, de façon générale, une "culture" d'attention toute particulière pour ce secteur sensible (la vente est très directement dépendante de relations de confiance profonde entre l'acheteur et le produit, le passage par ce secteur difficile est un des "défis" de carrière dans la profession) ont motivé les responsables pour une action puissante : en matière de sécurité et, plus récemment, de préparation et de gestion de crise.

A la base de l'action collective entreprise, on trouve affirmées des règles déontologiques fortes : "Les questions de sécurité alimentaire sont considérées du domaine de l'intérêt général; les entreprises s'engagent à coopérer sur les sujets classés "Sécurité Alimentaire" et à ne pas garder pour elles des éléments essentiels à la sécurité alimentaire. En conséquence, les entreprises s'engagent à n'exploiter, sur le plan commercial, aucun problème de sécurité alimentaire".

1. Une politique volontariste de sécurité

En matière de sécurité, les efforts ont notamment porté sur :

- Les emballages.
- Le choix des systèmes de fermeture, qui ont à satisfaire une double exigence de fiabilité technique et de "communication" (le consommateur doit pouvoir contrôler lui-même que l'emballage n'a pas été violé).
- Une politique de sécurité au niveau des entreprises et des professions :
 - * contrôle des matières premières et matériaux de conditionnement;
 - * choix des fournisseurs et concertation permanente avec eux;
 - * contrôles en cours de fabrication et sur les produits finis;
 - * formation du personnel aux procédures de sécurité;
 - * gardiennage de lots témoins pendant la durée de vie des aliments, et au-delà;
 - * contrôle unité par unité, et non seulement statistique.

La profession a aussi décidé, il y a plus de dix ans, de mettre en commun les connaissances en ce domaine de la sécurité. Elle a volontairement fait réaliser par l'APAVE, organisme extérieur, en 1982 puis en 1988, un diagnostic complet sur la sécurité des emballages dans toutes les usines concernées. Ce diagnostic avait pour but de contrôler le niveau de sécurité, de vérifier qu'aucune solution n'avait été omise, puis de s'assurer de la dynamique permanente de sécurité. Grâce à une concertation continue entre les fabricants et leurs fournisseurs d'emballage, il a été possible de mener la même opération, toujours par l'APAVE, chez les fournisseurs, en 1984, puis en 1988. L'organisme de contrôle a conclu à un niveau de sécurité "extrêmement élevé".

La profession s'est encore mobilisée pour prévenir les malversations. Les actes de malversations enregistrés sur des marchés étrangers, en avril 1989, ont été pris en considération. Les fabricants ont accru leur surveillance du marché français en tenant compte des informations étrangères :

- Les entreprises et la Profession ont constitué des cellules de crise et ont mis en place des procédures d'informations immédiates pour recevoir, identifier et contrer, dans les meilleurs délais, d'éventuels incidents.
- Les forces de vente ont été mobilisées et des procédures de retrait ponctuel sont intervenues pour expertise lorsqu'il y avait soupçon.
- Les informations fiables sur les malversations enregistrées à l'étranger ont été recherchées, analysées et exploitées pour en tirer des leçons, chaque fois que possible.

Les fabricants ont simultanément mis en chantier l'étude d'un renforcement structurel de la protection des conditionnements.

- Une Commission Technique a été créée sous la tutelle directe des directions générales.
- Cette Commission Technique a rassemblé et mis en commun toutes les informations existant dans le monde, sur les systèmes de sécurité. Les experts se sont déplacés à l'étranger pour accélérer une connaissance des systèmes proposés ou en cours de développement.
- La Commission Technique a évalué, en termes de sécurité, de fiabilité et de disponibilité, ces systèmes tout en tenant également compte de l'impact de ces systèmes sur la qualité des produits et la protection de l'environnement.

Les directions générales ont donc décidé de tester les systèmes les plus prometteurs, pour éclairer :

- La perception par les consommateurs des niveaux de sécurité représentés par ces nouveaux systèmes.
- La faisabilité industrielle de leur mise en oeuvre.

En d'autres termes, la profession dispose d'une capacité de base sur les problèmes de sécurité. On soulignera l'importance capitale de l'habitude à se poser des questions, à s'organiser entre pairs – ce qui peut permettre d'aiguillonner les vigilances (mais, en toute théorie, l'inverse serait également possible, les comités pouvant conforter des tendances d'esquive), à monter des comités de concertation avec des partenaires extérieurs. Cela permet de prévenir les crises, et s'il en survient, de ne pas être prise totalement de court par une alerte. D'autant plus qu'elle s'est dotée de moyens spécifiques d'anticipation et de gestion de crise. Mais il faut souligner l'importance absolue de cet investissement de fond; comme le souligne le responsable de l'interprofession, en situation de crise grave, "on ne peut que capitaliser ce qui a été mis en place auparavant". Ceci rejoint un constat général. Mais n'empêche pas de se doter d'outils spécifiques pour les cas de haute turbulence.

2. Des dispositifs d'anticipation et de gestion de crise

Une organisation permanente a été créée pour faire face aux problèmes aigus : la cellule "Sécurité Alimentaire", constituée des directeurs généraux (DG) des entreprises du secteur, des responsables de sécurité (RSA), du responsable permanent du syndicat professionnel.

La cellule "Sécurité Alimentaire" peut créer des groupes de travail par objectifs. Ces groupes sont animés par un directeur général et constitués de responsables opérationnels. Par exemple, un groupe "communications" a été mis en place (1 Directeur Général + Responsables Marketing + Agence extérieure).

En cas de problème marqué, d'autres configurations que la veille active sont mises à profit : des capacités d'alerte, des capacités de mobilisation.

Trois niveaux de fonctionnement ont en effet été définis pour la cellule sécurité.

Niveau 1 : Alerte ou "veille active" – identification et évaluation de l'existence d'un éventuel risque. Les responsables de sécurité se mobilisent dès qu'ils détectent quelque chose de curieux.

NIVEAU ET RESPONSABLE	• OBJECTIFS • MOYENS • SUITE
<p>NIVEAU 1 : Alerte</p> <ul style="list-style-type: none"> - déclenchée à la demande d'un RSA - échanges d'informations directes entre RSA - réunion si l'un des 3 RSA le demande 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer si un thème sensible présente ou non un risque pour la Profession - Evaluation par échange d'informations sur : <ul style="list-style-type: none"> . les données et procédures internes aux entreprises . bibliographie ou référence des travaux scientifiques, méthodes, normes - La suite donnée à ce niveau 1 peut être : <ul style="list-style-type: none"> . abandonner le sujet en expliquant pourquoi il ne concerne pas la Profession . abandonner le sujet, après avoir mis en place des réponses internes aux entreprises mais coordonnées au niveau de la Profession et après avoir justifié au niveau professionnel en quoi cela apporte réponse au problème posé . un passage au niveau 2 ou 3 (avec DG)

NIVEAU ET RESPONSABLE	* OBJECTIFS * MOYENS * SUITE
<p><u>Niveau 2</u> = action prioritaire</p> <p>- déclenchée par un DG et gérée par les RSA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir argumentaire qui puisse servir de base et prévenir ou récuser critiques - Cet argumentaire s'appuie sur le plan type suivant : <ul style="list-style-type: none"> * <u>Historique</u> sur ce qui existe déjà ou a été déjà fait : <ul style="list-style-type: none"> . à l'intérieur des entreprises ou au sein de la Profession (cahier des charges, contrôles, etc ...) . des Pouvoirs Publics Nationaux ou CEE ou Instances Internationales (normes, procédures) en insistant sur l'aspect sécuritaire des modes de décisions et des décisions concernant une question qui ne surprend pas la Profession * <u>Transparence</u> : présentation de résultats de la Profession en leur donnant un sens <ul style="list-style-type: none"> . limites de détection des méthodes et marges d'erreur : en dessous du seuil x, cela n'a pas de sens (<u>initier des travaux analytiques ou de normalisation des méthodes si besoin est</u>) . fréquence de résultats positifs . comparaison des résultats avec normes ou recommandations officielles (<u>créer une norme interne en cas d'absence de norme officielle</u>) * <u>Enjeu pour la sécurité</u> : <ul style="list-style-type: none"> . point des travaux toxicologiques . interprétations générales des données par instances ou experts compétents sur ce domaine (<u>possibilité de consulter l'EXPERT si absence d'interprétation</u>) . en matière de toxicologie, la dose faisant le poison, imager les interprétations générales pour montrer, par l'absurde, le niveau de consommation excessive de nos produits pour atteindre un niveau de risque faible - Parallèlement à l'établissement de cet argumentaire, il pourra, selon les cas, être envisagé de : <ul style="list-style-type: none"> * Faire valider l'argumentaire par une "sommité" en la matière * Renforcer les procédures internes à nos entreprises * Sensibiliser les professions de l'amont ou/et les autres professions utilisatrices concernées - Ces travaux : <ul style="list-style-type: none"> * Soit sont gardés en réserve au cas où le niveau 3 serait atteint * Soit servent d'instrument de dialogue avec les Pouvoirs Publics

NIVEAU ET RESPONSABLE	* OBJECTIFS * MOYENS * SUITE
<p><u>Niveau 3</u> = sécurité absolue ,</p> <p>- Gérée par DG avec l'assistance des RSA</p>	<p>Les DG réunis en "Comité de crise" pourront envisager des actions au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De la production : modification de process, changement de matières premières ou matériaux, ... - Du commercial : blocage ou retrait de lots - De la Communication à l'égard des : <ul style="list-style-type: none"> * Pouvoirs Publics * Politiques * Scientifiques * Médias "Professionels" * Médias "Grands Publics"