



# Spécification technique

**ISO/TS 22360**

## Sécurité et résilience — Gestion de crise — Concepts, principes et cadre

*Security and resilience — Crisis management —  
Concepts, principles and framework*

**Première édition  
2024-08**

iTeh Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

[ISO/TS 22360:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/b81d65b5-0f6f-4f06-bada2-88078ac7a244/iso-ts-22360-2024)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/b81d65b5-0f6f-4f06-bada2-88078ac7a244/iso-ts-22360-2024>

iTeh Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

[ISO/TS 22360:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/b81d65b5-0f6f-4f0e-ada2-88078ac7a244/iso-ts-22360-2024)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/b81d65b5-0f6f-4f0e-ada2-88078ac7a244/iso-ts-22360-2024>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2024

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Genève  
Tél.: +41 22 749 01 11  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b> .....	<b>v</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Termes et définitions</b> .....	<b>2</b>
<b>4 Principes</b> .....	<b>3</b>
4.1 Principes directeurs relatifs aux crises .....	3
4.2 Principe 1: La crise est contextuelle .....	4
4.3 Principe 2: La maîtrise des crises dépend d'une approche systémique .....	4
4.4 Principe 3: La préparation aux crises s'appuie sur l'approche tous risques .....	4
4.5 Principe 4: La gestion de crise est une capacité essentielle .....	4
4.6 Principe 5: Les crises peuvent représenter une menace et une opportunité .....	5
<b>5 Cadre de crise</b> .....	<b>5</b>
5.1 Le rôle de l'analyse de crise .....	5
5.2 Éléments structurels et fonctionnels d'une crise .....	5
5.3 Facteurs et éléments du cadre .....	6
<b>6 Classification des crises</b> .....	<b>7</b>
6.1 Aucune crise n'est la même .....	7
6.2 Source des crises .....	8
6.3 Participants aux crises .....	8
6.3.1 Généralités .....	8
6.3.2 Principal initiateur ou contributeur .....	9
6.3.3 Intervenants en cas de crise .....	9
6.3.4 Adversaire tiers .....	9
6.3.5 Partie intéressée impliquée .....	10
6.4 Crises selon l'étendue de l'impact et les effets de contagion .....	10
6.5 Classification des sources de crises dues aux phénomènes dangereux d'origine naturelle .....	10
<b>7 Caractéristiques des crises</b> .....	<b>11</b>
7.1 Les caractéristiques comme source de connaissance .....	11
7.2 Caractéristiques et qualités communes .....	12
7.3 Caractéristiques des crises survenant quand un système est dans un état de vulnérabilité .....	12
7.4 Caractéristiques des crises survenant quand l'état d'un système est défectueux .....	13
7.5 Caractéristiques des crises quand l'état d'un système est défaillant .....	14
7.6 Caractéristiques d'une réponse efficace à une crise .....	14
7.6.1 Généralités .....	14
7.6.2 Identification et évaluation .....	15
7.6.3 Intervention en cas de crise .....	15
7.6.4 Communication de crise .....	15
7.6.5 Actions au point critique de contrôle décisives .....	15
7.6.6 Rétablissement et restauration en cas de crise .....	15
<b>8 L'évolution des conditions de crise</b> .....	<b>15</b>
8.1 Transition à partir d'un état de fonctionnement normal .....	15
8.2 État de vulnérabilité .....	16
8.3 État défectueux et défaillant .....	16
8.4 La progression des crises .....	17
8.4.1 Origine des crises .....	17
8.4.2 Enjeux et problèmes .....	17
8.4.3 Incidents .....	17
8.4.4 Situations d'urgence .....	17
8.4.5 Catastrophes .....	17
8.4.6 L'évolution des crises .....	18

## ISO/TS 22360:2024(fr)

<b>9</b>	<b>Crises - Un système socioécologique intégré</b> .....	<b>18</b>
9.1	Changements contextuels: la source des événements déclencheurs .....	18
9.2	Systemes affectés par le changement .....	19
9.3	Les effets positifs et négatifs du changement.....	20
9.4	Événements anormaux ou extraordinaires .....	20
9.5	Gestion des problèmes.....	20
9.6	Événements déclencheurs .....	20
9.7	Problème, incident, situation d'urgence (relations non linéaires).....	21
9.8	Résolution ou aggravation .....	21
9.9	Point décisif (de basculement).....	22
	<b>Annexe A (informative) Taxonomie de crise: Famille de normes liées à la crise</b> .....	<b>23</b>
	<b>Annexe B (informative) Concepts de crise</b> .....	<b>25</b>
	<b>Bibliographie</b> .....	<b>29</b>

# iTeh Standards (<https://standards.iteh.ai>) Document Preview

[ISO/TS 22360:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/b81d65b5-0f6f-4f0e-ada2-88078ac7a244/iso-ts-22360-2024)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/b81d65b5-0f6f-4f0e-ada2-88078ac7a244/iso-ts-22360-2024>

## Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

L'ISO attire l'attention sur le fait que la mise en application du présent document peut entraîner l'utilisation d'un ou de plusieurs brevets. L'ISO ne prend pas position quant à la preuve, à la validité et à l'applicabilité de tout droit de brevet revendiqué à cet égard. À la date de publication du présent document, l'ISO n'avait pas reçu notification qu'un ou plusieurs brevets pouvaient être nécessaires à sa mise en application. Toutefois, il y a lieu d'avertir les responsables de la mise en application du présent document que des informations plus récentes sont susceptibles de figurer dans la base de données de brevets, disponible à l'adresse [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets). L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié tout ou partie de tels droits de propriété.

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir [www.iso.org/avant-propos](http://www.iso.org/avant-propos).

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 292, *Sécurité et résilience*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse [www.iso.org/fr/members.html](http://www.iso.org/fr/members.html).

# Introduction

## 0.1 Contexte

La capacité à répondre aux crises et à s'en rétablir est devenue une préoccupation majeure des gouvernements, des organismes des secteurs public et privé et des communautés régionales, urbaines et locales. Cette préoccupation a conduit les conseils de direction et les propriétaires d'entreprise à mettre davantage l'accent sur leur réponse à la crise et sur leur gouvernance.

Les conditions de crise peuvent se manifester dans tous les secteurs de la société et avoir un impact significatif sur les buts et objectifs des nations, des zones régionales et urbaines, des communautés, des organismes (publics ou entreprises privées) et des individus.

Les crises peuvent résulter de la défaillance des gouvernements ou des organismes à gérer les risques liés à la sécurité des biens, aux informations, à la réputation ou à la souveraineté, ou encore à assurer la sécurité et la protection des membres de la société contre les dommages corporels, les pertes ou les préjudices.

Les recommandations relatives à la gestion de crise et à la prise de décision en situation d'incertitude sont très recherchées à l'échelle globale.

Le présent document fournit des recommandations relatives aux origines des crises, à leur relation avec les systèmes sociaux, économiques et technologiques mondiaux et à leur interaction avec l'environnement naturel. Un modèle de système socioécologique (SSE) est utilisé pour définir les dépendances sociales et environnementales et la manière dont les conditions de ces systèmes peuvent changer de manière inattendue. Il fournit les connaissances nécessaires à l'élaboration d'un cadre pour la prévention, la préparation, la réponse et le rétablissement en cas de crise.

La reconnaissance du contexte interne et externe d'un organisme dans lequel les conditions de crise peuvent se développer est un aspect essentiel de ce cadre. Le modèle SSE (système socioécologique) explique la relation complexe entre les éléments de l'environnement de systèmes globaux dans lesquels l'organisme exerce son activité et atteint ses objectifs. Le cadre établit également des concepts, des principes et une structure permettant de définir et de classer toutes les normes relatives aux crises, créant ainsi une référence logique pour l'élaboration d'une famille de normes ISO relatives à la gestion de crise.

## 0.2 Objectif

Le présent document fournit un guide informatif sur les facteurs contribuant aux crises qui ont le potentiel de constituer une menace existentielle pour les personnes, les organismes, les communautés, les gouvernements et les sociétés.

Au regard de la sécurité et de la résilience sociétale, un état de crise comprend un niveau de complexité accru avec des éléments connectés entre eux et une succession de circonstances changeantes, souvent dans des conditions de grande incertitude. Des conséquences négatives importantes peuvent survenir et occasionner des difficultés pour les individus et les organismes si des indicateurs d'alerte précoce des crises ne sont pas identifiés et ne sont pas suivis d'effets.

La compréhension de la nature des crises, de leurs éléments clés, de leurs caractéristiques et de la manière dont elles évoluent est une condition préalable essentielle à la mise en œuvre de politiques, de stratégies et de plans visant à les anticiper et à les gérer dans des situations de crise et de post-crise.

Les crises peuvent être envisagées sous différents angles. Elles surviennent dans des circonstances variées et ont des effets différents dans presque tous les environnements personnels, communautaires, organisationnels ou naturels. L'élément humain, tel un fil conducteur, contribue souvent aux défaillances et aux crises des systèmes.

En raison d'un degré élevé d'interconnexions, un état de crise peut également créer un effet de contagion qui aura pour effet de transmettre les conséquences des crises aux personnes entre elles et aux organismes.

Souvent, l'émergence d'un état de crise personnelle pour un individu peut avoir un effet direct sur d'autres personnes, créant ainsi, par un effet de contagion, une crise sociale. L'incapacité d'une personne à faire face à des situations personnelles difficiles ou intolérables peut se traduire par un mauvais jugement ou par

une prise de décision irrationnelle sur le lieu de travail, exposant ainsi l'organisme ou l'entreprise à des défaillances qui peuvent à terme affecter son intégrité opérationnelle, sa marque et sa réputation.

Les défaillances systémiques telles que la crise financière mondiale et la pandémie mondiale de COVID-19 démontrent que les crises peuvent passer toutes les frontières de la société moderne et les franchir.

Dans la société actuelle, complexe et interconnectée, les organismes doivent mieux comprendre les multiples sources et vecteurs de risque et en quoi la connaissance de ces interdépendances critiques et de leur impact sur les personnes, les organismes et les communautés peut contribuer à l'élaboration de politiques, de stratégies et de plans de gestion de crise plus efficaces.

Le modèle et le cadre du système socioécologique (SSE) permettant d'établir les contextes dans lesquels les crises prennent naissance et la manière dont ils déterminent une crise sont représentés dans la [Figure 1](#).

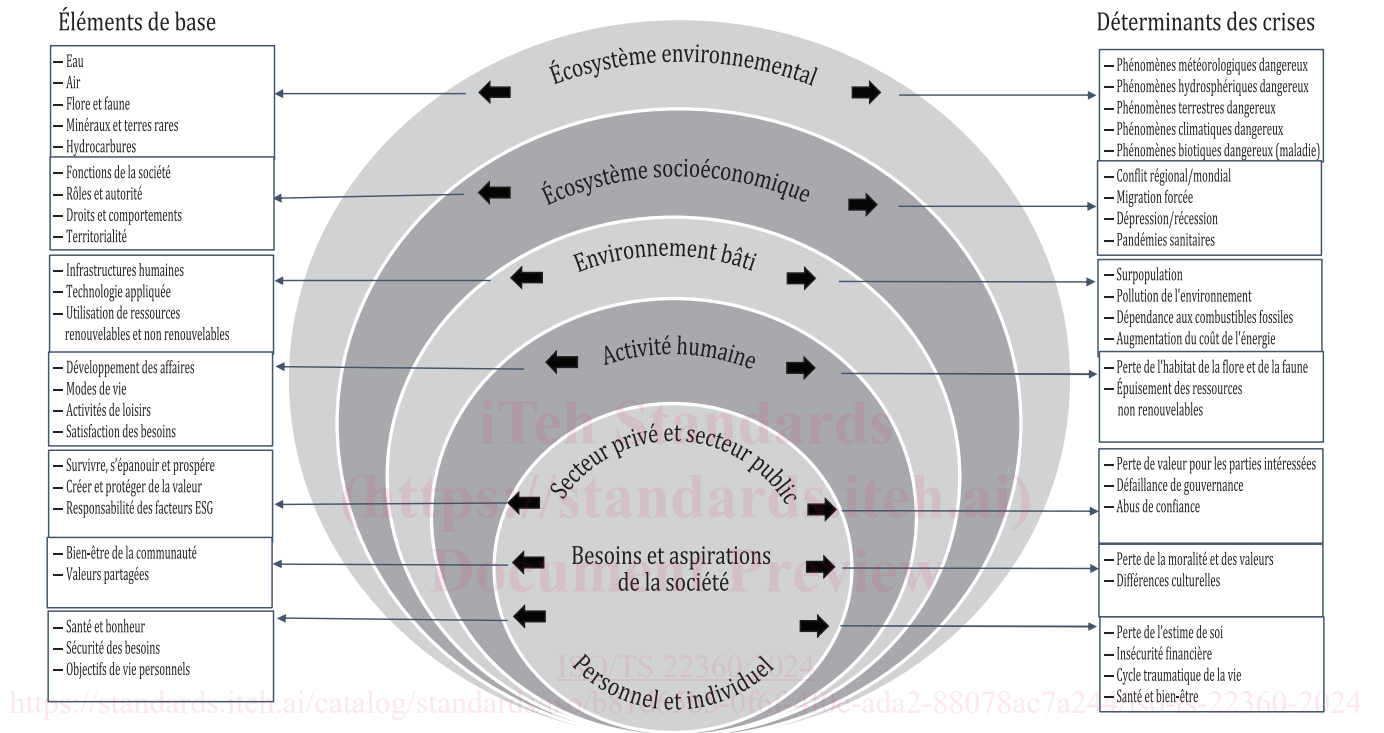
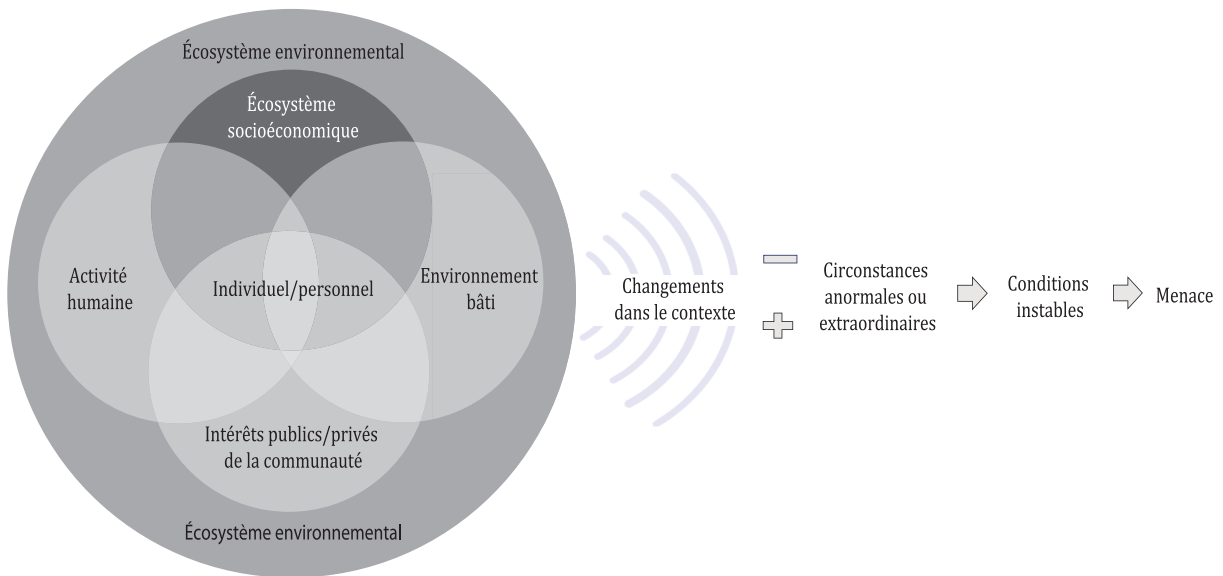


Figure 1 — Cadre des crises - le modèle du système socioécologique (SSE)

La [Figure 2](#) fournit la base pour la compréhension des sources des crises. Elle illustre les éléments fondamentaux d'un système socioécologique et les interactions entre les multiples composantes du système. Tout changement contextuel (structure ou composition) dans l'un des sous-systèmes, ou tout changement dans les relations interconnectées ou imbriquées, peut être à l'origine d'événements anormaux ou extraordinaires et de conditions instables conduisant à des problèmes, à des incidents, à des situations d'urgence et à des situations de crise potentielles.

La détection précoce d'un changement d'états dans des systèmes souvent complexes permet de prendre conscience des facteurs potentiels qui peuvent influencer des crises affectant un individu, un organisme, une communauté ou une société, ou y contribuer, et la manière dont elles interagissent avec l'environnement naturel.

Les problèmes, les incidents, les situations d'urgence et les crises peuvent résulter directement de changements dans un seul élément du système. Toutefois, la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté associées à des conditions instables au niveau des nœuds de connexion et dans leurs liens au sein d'un système socioécologique peuvent avoir une influence significative sur la vitesse à laquelle ces changements dans l'environnement peuvent évoluer vers des conditions d'urgence ou de crise.



**Figure 2 — Changements dans les systèmes et émergence d'événements déclencheurs**

### 0.3 Objet

Le présent document fournit des informations pour aider les utilisateurs à comprendre les concepts de crise et les principes afférents. Il explique les caractéristiques inhérentes aux crises et identifie les domaines d'analyse dans lesquels des politiques, des stratégies et des normes améliorées peuvent être développées pour accroître la résilience des personnes, des organismes, des communautés, des gouvernements et des sociétés afin d'anticiper les crises, de s'y préparer, d'y répondre, de s'en rétablir ou de s'y adapter. Il établit un cadre conceptuel, en adoptant une approche intégrée des systèmes socioécologiques pour replacer les crises dans leur contexte en tenant compte du facteur humain et de l'impact qu'elles ont sur les communautés, les organismes, les gouvernements et la société en général.

[ISO/TS 22360:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/b81d65b5-0f6f-4f0e-ada2-88078ac7a244/iso-ts-22360-2024)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/b81d65b5-0f6f-4f0e-ada2-88078ac7a244/iso-ts-22360-2024>



# Sécurité et résilience — Gestion de crise — Concepts, principes et cadre

## 1 Domaine d'application

Le présent document donne un aperçu des concepts de crise et des principes qui alimentent et étayent la réflexion actuelle sur les circonstances et les conditions dans lesquelles les crises peuvent se développer.

Il spécifie:

- les concepts et principes qui régissent les crises;
- le cadre du système socioécologique (SSE) dans lequel les crises se développent;
- les facteurs qui contribuent aux crises;
- la progression et l'évolution d'une crise;
- une structure de classification des crises;
- la relation entre les problèmes, les incidents, les situations d'urgence, les catastrophes et les crises;
- une taxonomie des crises pour l'élaboration systématique de politiques, de stratégies et de normes relatives à la gestion de crise (voir l'[Annexe A](#)).

Le présent document ne fournit pas de recommandations relatives à la manière dont les organismes peuvent:

- gérer les aspects physiologiques ou psychologiques des réactions humaines à des crises personnelles;
- gérer une crise de santé personnelle ou de santé publique affectant les individus et les communautés, ou ayant des effets plus larges sur la société;
- concevoir, développer ou mettre en œuvre des programmes ou des plans de gestion de crise;
- développer une capacité stratégique de gestion de crise;
- appliquer des techniques de gestion de crise à des situations de crise spécifiques.

Le présent document s'applique à tous les organismes. Il peut également être appliqué par les utilisateurs de normes, les rédacteurs de normes et les éducateurs. Il favorise une meilleure compréhension des concepts de crise et des caractéristiques interconnectées des facteurs contribuant aux crises, en se référant au modèle du système socioécologique des moyens de maîtrise et des effets des crises. L'application des principes décrits dans le présent document peut favoriser la cohérence dans l'utilisation des termes et définitions liés aux crises et complète les autres normes ISO relatives à la gestion de crise.

## 2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 22300, *Sécurité et résilience — Vocabulaire*

### 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 22300 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

#### 3.1

##### **approche tous risques**

approche globale de la préparation qui permet d'assurer que les capacités organisationnelles et les moyens de maîtrise sont conçus et appliqués de manière à pouvoir répondre à tous types d'événements perturbateurs, quelle qu'en soit la nature ou la cause

Note 1 à l'article: En ce qui concerne les crises, l'approche tous risques recommande l'utilisation d'un ensemble unique de systèmes de réponse à la gestion de crise adapté à toute source ou tout type de phénomène dangereux et de crises.

#### 3.2

##### **contexte**

facteurs externes et internes qui constituent le cadre d'un événement, d'une activité, d'une déclaration, d'une idée ou d'un concept

#### 3.3

##### **crise**

situation instable impliquant un changement brutal ou substantiel imminent qui requiert une attention expresse et une action urgente visant à protéger la vie, les actifs, les biens ou l'environnement

Note 1 à l'article: Dans un contexte élargi de la société, une crise peut représenter une menace existentielle pour un individu, un organisme ou une communauté, ou avoir un impact significatif sur la viabilité et l'intégrité de la partie exposée à la menace.

Note 2 à l'article: Les crises peuvent présenter un degré élevé de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté, ce qui peut modifier le contexte dans lequel les parties concernées atteignent leurs objectifs.

Note 3 à l'article: Les crises nécessitent une réponse appropriée à un point critique ou décisif de maîtrise de leur développement,

[SOURCE: ISO 22300:2021, 3.1.60, modifié — Les Notes 1, 2, 3 à l'article ont été ajoutées.]

#### 3.4

##### **condition de crise**

ensemble de circonstances ou de facteurs mesurables qui déterminent l'état d'une crise

Note 1 à l'article: Les conditions qui déterminent l'état d'une crise peuvent évoluer depuis son origine, en passant par des phases d'intervention, d'aggravation ou de résolution.

#### 3.5

##### **intervention en cas de crise**

fourniture d'un soutien spécialisé et de stratégies d'adaptation pour stabiliser sans délai les personnes qui traversent une crise personnelle et pour rétablir les niveaux de fonctionnalité et les capacités cognitives que les personnes touchées avaient avant la crise

Note 1 à l'article: L'intervention en cas de crise est une action immédiate à court terme axée sur la gestion de la situation plutôt que sur sa résolution.

Note 2 à l'article: Les conditions instables sont la cause la plus fréquente de crises situationnelles au cours desquelles des techniques d'intervention en cas de crise sont appliquées.

### 3.6 catastrophe désastre

situation dans laquelle l'étendue des pertes humaines, matérielles, économiques ou environnementales constatées dépasse l'aptitude de l'organisme, de la communauté ou de la société affecté(e) à répondre et se rétablir en utilisant ses propres ressources

Note 1 à l'article: Dans le contexte d'un individu, une catastrophe peut dépasser la capacité d'une personne à répondre et à se rétablir sans le soutien externe de spécialistes de l'intervention en cas de crise.

[SOURCE: ISO 22300:2021, 3.1.73, modifié — La Note 1 à l'article a été ajoutée.]

### 3.7 question problème enjeu

événement ou situation qui ne présente pas actuellement, mais peut évoluer dans le sens de présenter un impact négatif important ou à long terme sur les objectifs stratégiques, la réputation ou la viabilité d'un organisme

Note 1 à l'article: Une réponse efficace aux questions émergentes ou actuelles peut permettre d'éviter une crise.

Note 2 à l'article: Dans le contexte d'un individu, une question peut contribuer à une perte de réputation ou d'estime de soi ressentie par celui-ci.

[SOURCE: ISO 22361:2022, 3.12, modifié — La Note 2 à l'article a été ajoutée.]

### 3.8 gestion des questions

processus par lequel les questions internes et externes susceptibles d'avoir un impact significatif sur les performances d'une entité ou d'un individu sont identifiées, hiérarchisées, analysées et résolues dans le but de prévenir les crises et de tirer parti des opportunités

### 3.9 crise personnelle

état ou condition physique instable qui menace un individu et dépasse sa capacité à faire face aux périodes de transition ou aux changements nécessaires pour éliminer la menace ou revenir à un fonctionnement normal

Note 1 à l'article: Les crises personnelles peuvent être liées à des périodes de transition ou à des changements dans les événements normaux de la vie.

Note 2 à l'article: Les crises situationnelles personnelles peuvent être des expériences soudaines liées à un préjudice personnel.

### 3.10 situation

combinaison d'événements, de circonstances et de conditions qui caractérisent l'état d'un individu, d'une communauté ou d'un organisme ou son contexte à un moment et un lieu donnés

## 4 Principes

### 4.1 Principes directeurs relatifs aux crises

Des principes établissent les bases permettant de comprendre les croyances et les comportements qui régissent les crises dans le contexte de la sûreté, de la sécurité et de la résilience sociétales. Ils fournissent les recommandations essentielles qui définissent et établissent la politique, la stratégie et le cadre organisationnels pour la gestion des crises. Les principes de crise régissent la conception, le développement et la mise en œuvre d'une capacité organisationnelle permettant de répondre à tous les types de crises. Le succès des réponses aux crises dépend de l'application des principes directeurs suivants:

— la crise est contextuelle;