
**Sécurité et résilience — Gestion de
crise — Lignes directrices**

Security and resilience — Crisis management — Guidelines

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 22361:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4cf8affe-f423-4616-a16e-be37a3b4d4ba/iso-22361-2022>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 22361:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4cf8affe-f423-4616-a16e-be37a3b4d4ba/iso-22361-2022>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2022

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
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	v
Introduction	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Gestion de crise — Contexte, concepts fondamentaux et principes	3
4.1 Nature des crises	3
4.2 Caractéristiques d'une crise	4
4.3 Origines potentielles des crises	6
4.4 Être prêt à répondre et se rétablir	7
4.5 Principes de la gestion de crise	8
4.5.1 Généralités	8
4.5.2 Principe A: Gouvernance	8
4.5.3 Principe B: Stratégie	8
4.5.4 Principe C: Management des risques	8
4.5.5 Principe D: Prise de décision	8
4.5.6 Principe E: Communication	9
4.5.7 Principe F: Éthique	9
4.5.8 Principe G: Apprentissage	9
5 Construire la capacité de gestion de crise	9
5.1 Généralités	9
5.2 Cadre de gestion de crise	10
5.2.1 Généralités	10
5.2.2 Leadership	10
5.2.3 Structure	11
5.2.4 Culture	11
5.2.5 Compétences	12
5.3 Processus de gestion de crise	12
5.3.1 Anticipation	12
5.3.2 Appréciation	12
5.3.3 Prévention et atténuation	12
5.3.4 Préparation	13
5.3.5 Réponse	17
5.3.6 Rétablissement	20
5.3.7 Amélioration continue	21
6 Leadership de crise	21
6.1 Compétences et attributs fondamentaux de leadership	21
6.1.1 Généralités	21
6.1.2 Rôle et responsabilité du ou des pilotes de la crise	22
6.2 Bien-être et réponse de crise durable	23
6.2.1 Intervenants de gestion de crise	23
6.2.2 Impact sur les parties intéressées au sens large	24
7 Prise de décision stratégique lors d'une crise	24
7.1 Généralités	24
7.2 Pourquoi il peut être si difficile de prendre des décisions	25
7.3 Dilemmes, retard dans la prise de décision et refus de prendre des décisions	26
7.4 Questions liées à la prise de décision	26
7.5 Prise de décision efficace en situation de crise	27
8 Communication de crise	27
8.1 Généralités	27
8.2 Préparation en pré-crise	28

8.3	Gérer les relations et la réputation.....	28
8.4	Rôles clés.....	29
8.4.1	Cellule de communication.....	29
8.4.2	Porte-parole.....	29
8.4.3	Relations avec les médias.....	29
8.5	Stratégie de communication de crise.....	30
8.6	Principes et activités clés de la communication de crise.....	30
8.7	Cohérence du message.....	31
8.8	Obstacles à une communication efficace.....	32
8.9	Réseaux sociaux — Opportunités et menaces.....	33
9	Formation, validation et apprentissage à partir des crises.....	33
9.1	Généralités.....	33
9.2	Développement des compétences.....	34
9.3	Formation.....	34
9.4	Exercices.....	35
9.5	Validation.....	36
9.6	Évaluation et apprentissage.....	36
	Bibliographie.....	38

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 22361:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4cf8affe-f423-4616-a16e-be37a3b4d4ba/iso-22361-2022>

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).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

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.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 292, *Sécurité et résilience*, en collaboration avec le comité technique CEN/TC 391, *Sécurité sociétale et citoyenne*, du Comité européen de normalisation (CEN) conformément à l'Accord de coopération technique entre l'ISO et le CEN (Accord de Vienne).

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.

Introduction

Le présent document a été élaboré pour aider les organismes lors de la conception et du développement courant d'une capacité de gestion de crise. Il présente les principes et pratiques dont tous les organismes ont besoin.

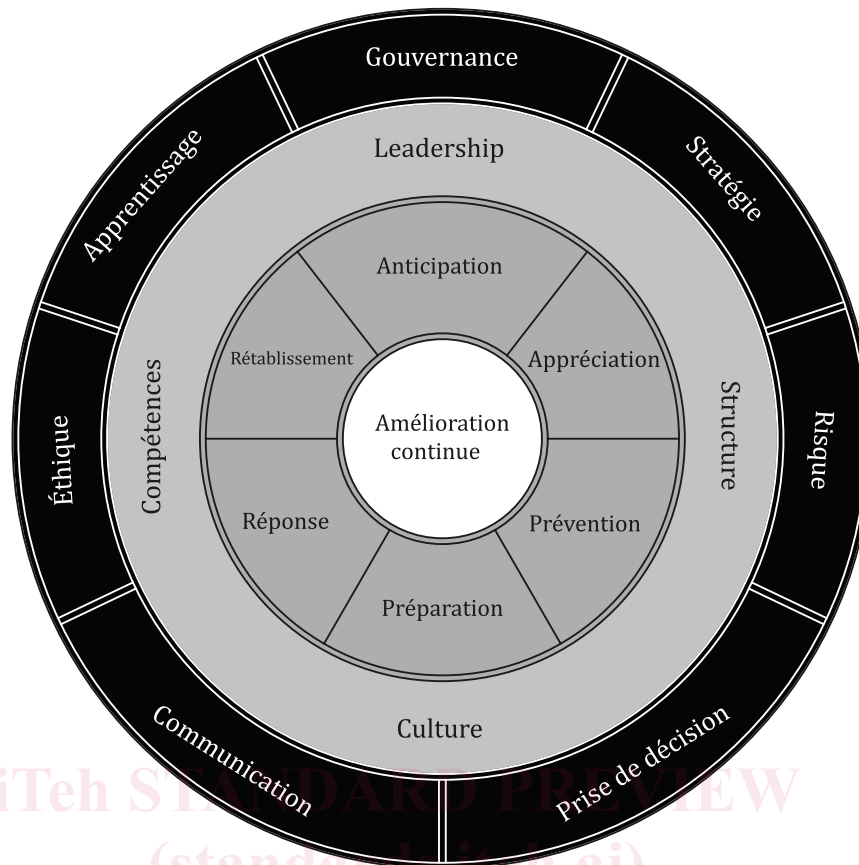
Les crises confrontent les organismes à des défis complexes et, éventuellement, des opportunités qui peuvent avoir des conséquences profondes et à long terme. La capacité de gestion de crise d'un organisme et son aptitude à gérer un environnement changeant sont des facteurs clés pour déterminer si une situation ou un incident sont susceptibles de constituer une menace grave ou existentielle pour l'organisme et son environnement. La crise qui affecte un organisme peut faire partie d'une crise plus large.

Pour s'assurer que la capacité de gestion de crise produit le résultat souhaité, il convient que l'organisme fournisse:

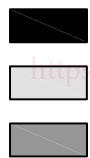
- un leadership engagé;
- des structures (par exemple: financement, communications, relations et liens, équipement, installations, gestion de l'information, principes, processus et procédures);
- une culture de soutien (par exemple: valeurs, éthique, code de conduite);
- du personnel compétent (par exemple: connaissances, compétences et attitude, mode de pensée flexible).

La capacité de gestion de crise d'un organisme sera influencée par sa relation avec d'autres domaines interdépendants tels que le management des risques, la continuité d'activité, la sécurité de l'information, la sécurité physique, la sécurité des personnes, la protection civile, la réponse aux incidents et la gestion des urgences.

Il convient que l'organisme adopte une approche structurée de la gestion de crise en appliquant un ensemble de principes sur lesquels un cadre de gestion de crise peut être développé. Ces principes en interrelation, ce cadre et les éléments de processus applicables soutiennent la mise en œuvre d'une capacité de gestion de crise de façon déterminée, cohérente et rigoureuse (voir [Figure 1](#)).



Légende



principe (voir [4.5](#))

cadre (voir [5.2](#))

processus (voir [5.3](#))

Figure 1 — Construire la capacité de gestion de crise — Principes, cadre et processus

La structure du présent document est la suivante:

- les concepts fondamentaux de la gestion de crise sont décrits (voir [Article 4](#));
- puis le cadre et le processus de construction d'une capacité de gestion de crise sont détaillés (voir [Article 5](#)).

Les articles suivants fournissent plus de détails sur:

- le leadership de crise (voir [Article 6](#));
- la prise de décision stratégique lors d'une crise (voir [Article 7](#));
- la communication de crise (voir [Article 8](#));
- la formation, la validation et l'apprentissage à partir des crises (voir [Article 9](#)).

L'amélioration continue est une composante de tous les éléments du présent document (voir [5.3.7](#)), de sorte que si elle fait partie du processus, elle concerne également tous les éléments de capacité.

Sécurité et résilience — Gestion de crise — Lignes directrices

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices pour la gestion de crise destinées à aider les organismes à planifier, établir, maintenir, passer en revue et améliorer de façon continue une capacité de gestion de crise stratégique. Ces lignes directrices peuvent aider tout organisme à identifier et à gérer une crise. Les éléments à prendre en compte incluent:

- le contexte, les concepts fondamentaux, les principes et les défis (voir [Article 4](#));
- le développement de la capacité de gestion de crise d'un organisme (voir [Article 5](#));
- le leadership de crise (voir [Article 6](#));
- les défis et complexités de la prise de décision auxquels est confrontée une cellule de crise en action (voir [Article 7](#));
- la communication de crise (voir [Article 8](#));
- la formation, la validation et l'apprentissage à partir des crises (voir [Article 9](#)).

Le présent document s'adresse aux membres de la direction générale ayant des responsabilités stratégiques pour la fourniture d'une capacité de gestion de crise au sein de tout organisme. Il peut également être utilisé par les personnes qui sont placées sous l'autorité de la direction générale.

Le présent document reconnaît la relation et les interdépendances avec différentes disciplines, mais est distinct de ces thématiques.

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

capacité

aptitude à accomplir une tâche avec un résultat recherché défini et dans des conditions spécifiées

Note 1 à l'article: La capacité d'un organisme dépend des ressources disponibles et des principes de l'organisme, de son cadre (leadership, structure, culture, compétences) et de ses processus.

3.2

crise

événement ou situation anormal ou extraordinaire qui menace un *organisme* (3.13) ou une communauté et exige une réponse stratégique, adaptative et en temps utile, afin de préserver sa viabilité et son intégrité

Note 1 à l'article: L'événement ou la situation peut présenter un degré élevé de complexité, d'instabilité et d'incertitude.

Note 2 à l'article: L'événement ou la situation peut dépasser les moyens ou la *capacité* (3.1) de réponse de l'organisme.

Note 3 à l'article: Étant donné la nature d'une crise, une approche flexible et dynamique est nécessaire en complément de tout plan et de toute procédure répétés.

Note 4 à l'article: Les menaces peuvent avoir un impact sur l'aptitude de l'organisme à fonctionner, sa réputation, sa marque, ses propriétés physiques, politiques ou intellectuelles, sa structure organisationnelle et ses facteurs humains, environnementaux et économiques.

Note 5 à l'article: Le terme «organisme» inclut également les agences gouvernementales et non gouvernementales et les autorités nationales du secteur public, ainsi que les organisations non gouvernementales (ONG) et les organisations caritatives.

3.3

gestion de crise

activités coordonnées dans le but de piloter, d'orienter et de contrôler un *organisme* (3.13) vis-à-vis d'une *crise* (3.2)

3.4

cellule de crise

CDC

groupe d'individus fonctionnellement responsable du pilotage de la réponse de *gestion de crise* (3.3) de l'*organisme* (3.13)

3.5

plan de gestion de crise

PGC

document qui spécifie quelles procédures et ressources associées appliquer, par qui et où, en situation de *crise* (3.2)

3.6

incident

événement ou situation qui peut être, ou conduire à, une perturbation, une perte, une situation d'urgence ou une *crise* (3.2)

[SOURCE: ISO 22300:2021, 3.1.122, modifié — «ou situation» a été ajouté à la définition.]

3.7

partie intéressée

partie prenante

personne ou *organisme* (3.13) qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être affecté ou s'estimer affecté par une décision ou une activité

3.8**gouvernance**

<organismes> système, composé de personnes, par l'intermédiaire duquel un *organisme* (3.13) est dirigé, supervisé et tenu responsable de la réalisation de son objectif défini

3.9**point de situation**

résumé, verbal ou écrit, qui décrit l'état actuel et le développement potentiel d'un *incident* (3.6) ou d'une *crise* (3.2), et la réponse à y apporter

3.10**conscience de la situation**

perception des éléments de l'environnement dans un volume de temps et d'espace, la compréhension de leur signification et une projection de leur état dans un avenir proche

3.11**direction générale**

personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un *organisme* (3.13) au plus haut niveau

3.12**question**

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 de l'*organisme* (3.13)

Note 1 à l'article: Répondre efficacement aux questions émergentes peut permettre d'éviter une *crise* (3.2).

3.13**organisme**

personne ou groupe de personnes ayant ses propres fonctions, avec des responsabilités, des autorités et des relations lui permettant d'atteindre ses objectifs

Note 1 à l'article: Le concept d'organisme englobe, sans s'y limiter, les travailleurs indépendants, les compagnies, les sociétés, les firmes, les entreprises, les administrations, les partenariats, les organisations caritatives ou les institutions, ou bien une partie ou une combinaison des entités précédentes, à responsabilité limitée ou ayant un autre statut, de droit public ou privé.

3.14**communication de crise**

communication à la fois interne et externe destinée à fournir des informations, des mises à jour et des instructions aux *parties intéressées* (3.7) internes et externes

Note 1 à l'article: Une communication de crise adéquate peut également protéger la réputation et la marque de l'*organisme* (3.13) et maintenir son image publique.

4 Gestion de crise — Contexte, concepts fondamentaux et principes**4.1 Nature des crises**

Les crises peuvent être associées à des questions extrêmement complexes dont les implications complètes et la nature peuvent être peu claires sur le moment. Les décisions et actions possibles peuvent avoir des conséquences négatives sévères et les décideurs de tous niveaux doivent parfois choisir la solution la moins néfaste (voir 7.4) et résoudre (ou reconnaître et accepter) des dilemmes stratégiques fondamentaux. Cela peut signifier que chaque choix entraîne un préjudice de quelque sorte et que la solution idéale n'existe pas.

Il convient d'éviter les décisions prématurées ou irréfléchies portant sur les actions ou processus de gestion d'une crise, car elles peuvent avoir des conséquences importantes et occasionner des dommages supplémentaires ou exacerber la situation de crise. Si l'éventail d'options disponibles envisagées peut réduire l'impact d'une crise tout en ayant des conséquences adverses sur d'autres objectifs de

l'organisme, il peut être nécessaire de choisir l'option susceptible de causer le moins de pertes ou de perturbations pour l'organisme.

Les crises impliquent souvent des menaces pour les personnes, l'environnement, les actifs (tels que les biens ou les informations) ou la réputation.

Une crise peut exiger d'un organisme qu'il revoie ses objectifs, ses opportunités, ses stratégies, ses politiques, ses pratiques ou ses procédures et sa culture dans le cadre de l'amélioration continue.

Une crise bien gérée peut démontrer les qualités positives d'un organisme et soutenir sa réputation.

4.2 Caractéristiques d'une crise

Une crise peut être complexe et difficile, et peut aussi offrir des opportunités à un organisme pour démontrer ses valeurs fondamentales, l'efficacité de sa maîtrise, de sa gouvernance, de sa réponse à la crise, et sa capacité à la passer en revue et à apprendre.

Bien que de nombreuses crises semblent être uniques, elles ont souvent des caractéristiques communes. Comprendre ces caractéristiques permet d'améliorer la capacité de gestion de crise en appréhendant leurs différences.

Une crise est souvent provoquée par un incident. Il existe des caractéristiques communes, présentes à la fois dans un incident et dans une crise. Le [Tableau 1](#) met en évidence certaines différences et la [Figure 2](#) montre la relation entre un incident et une crise.

Tableau 1 — Caractéristiques clés entre les incidents et les crises

Caractéristiques	Incidents	Crises
Prédictibilité	Les incidents sont généralement prévisibles, bien que le moment où ils se produisent, leur type et leur impact soient variables.	Les crises sont généralement des événements ou des situations uniques et rares. Il est possible d'anticiper certaines crises; cependant, le moment de leur survenue et leur impact ne sont pas toujours prévisibles.
Début	Les incidents peuvent être des événements perturbateurs intervenant sans préavis ou avec un bref préavis. Ils peuvent également survenir à la suite d'une défaillance progressive ou d'une perte de maîtrise.	Les crises peuvent également naître d'un événement survenant sans préavis ou avec un bref préavis. Elles peuvent aussi résulter d'un incident qui n'a pas été circonscrit, qui a été mal géré ou dégénère au point d'avoir des conséquences sur la réputation et d'exiger une réponse de crise.
Urgence et pression	Dans le cadre de la gestion d'un incident, il y a généralement un fort sentiment d'urgence à agir pour prévenir l'aggravation de la situation ou pour minimiser son impact.	Une crise nécessite toujours une attention immédiate, car l'impact peut être très important. Étant donné l'impact potentiel d'une crise et le fait qu'elle a une plus grande visibilité, il est courant qu'elle exerce un haut niveau de pression sur l'organisme.

Tableau 1 (suite)

Caractéristiques	Incidents	Crises
Impacts	<p>Bien que leur gestion puisse nécessiter des ressources considérables, les incidents sont des événements qui menacent rarement l'existence de l'organisme ou n'ont pas d'impact majeur à long terme sur sa réputation. Les impacts sont généralement locaux ou n'affectent qu'une partie de l'organisme.</p> <p>Les incidents sont généralement gérables, et bien que l'impact sur les parties intéressées puisse être sévère, il est gérable et temporaire.</p>	<p>Les crises peuvent perturber ou affecter l'ensemble de l'organisme et dépasser les limites organisationnelles, géographiques et sectorielles. Les crises ayant tendance à être complexes et intrinsèquement incertaines, il peut être difficile d'apprécier leurs impacts à long terme. Une crise mal gérée peut conduire à une perte catastrophique en termes de fonctionnalité, de valeurs, de confiance et de réputation. Ces impacts négatifs peuvent avoir un effet néfaste durable sur l'organisme. Une crise peut conduire à la conclusion qu'il convient d'ajuster la situation juridique pendant la crise.</p> <p>La taille, le lieu et le type d'un organisme peuvent le rendre plus vulnérable à certains incidents, qui peuvent se transformer en crise.</p>
Regard du public, des médias et des autres parties intéressées	<p>Une gestion efficace des incidents, dans laquelle les événements adverses sont rapidement identifiés, les impacts rapidement atténués et l'activité habituelle rapidement rétablie, n'attirera probablement que peu ou pas de couverture négative des médias.</p> <p>En cas de publicité adverse, celle-ci peut être limitée à une localité ou à un groupe spécifique. Néanmoins, il existe toujours la possibilité que cette publicité adverse prenne de l'ampleur et s'étende à d'autres groupes, et que l'événement se transforme ainsi en crise.</p>	<p>Les crises sont susceptibles de susciter une attention et un intérêt considérables auprès des parties intéressées, y compris les membres du public, les utilisateurs des produits et des services, des groupes spécifiques (tels que les régulateurs, les actionnaires ou les organismes sectoriels) et les médias, y compris les réseaux sociaux.</p> <p>Les parties spécifiques qui s'intéressent à la crise dépendront du type d'événement, de ceux qu'il menace et de ceux qu'il impacte. Il est fort probable que toutes les actions et les réponses de l'organisme seront examinées attentivement et toute perception de mauvaise décision, de tentative d'éviter des responsabilités, de rejeter la faute sur les autres, de mauvais traitement de victimes ou de tentatives de réduire les coûts de la réponse peut conduire à une intensification des critiques et à une aggravation de la crise, voire peut créer de nouveaux défis.</p>
Utilisation de plans et procédures établis	<p>Les incidents peuvent souvent être résolus en utilisant des plans qui contiennent des structures et des procédures de gestion des incidents ainsi que des détails sur les solutions prédéterminées et les ressources disponibles. La direction générale peut éventuellement être informée ou doit fournir une orientation et une supervision.</p>	<p>En raison de la combinaison de leur nouveauté, de leur incertitude inhérente et de leur échelle et durée d'impact potentielles, les crises peuvent rarement être résolues par la seule application de procédures et plans prédéfinis.</p> <p>Elles demandent une réponse flexible, créative, stratégique et durable du leadership. Les valeurs et le comportement peuvent être remis en question et modifiés. L'organisme s'appuiera sur sa structure de gestion de crise, ses méthodes, sa planification, sa formation et ses exercices.</p> <p>Les crises mettent au défi les capacités de l'organisme au-delà de sa faculté inhérente d'adaptation.</p>

Une question pourrait se transformer en incident, puis en crise. Il convient que l'organisme reconnaisse l'évolution de la situation et fasse preuve de flexibilité afin de pouvoir ajuster sa réponse en conséquence.