

# Introduction sur la gestion des risques et des catastrophes

Si Mohamed BEN MASSOU, Maroc

**Mots-clés :** gestion, risque, catastrophe, organisation, crise.

## RESUME

Les notions du risque et de catastrophe représentent un thème des plus controversé qui soit. Elles désignent une réalité bien évidente associée au désordre et au chaos mettant en cause ce qui est établi dans son ordre normal. Le rapport du PNUD de 2004 montre que des milliards de personnes dans plus de 100 pays sont périodiquement victime d'un phénomène de type catastrophe. Ce même rapport démontre que le risque et la catastrophe reste inévitable pour l'humanité, d'où la nécessité pour les pays et les organisations d'établir un plan efficace et objectif en vue de maîtriser les crises.

La gestion des risques et des catastrophes se base habituellement sur des considérations assez formelles qui constituent une référence à la majorité des questionnements. L'instrumentalisation des connaissances scientifiques, techniques et pragmatiques à des fins de recherche en matière des crises, permet de faciliter le passage de l'expertise à la décision.

Ainsi, la gestion des risques et des catastrophes peut se faire selon un modèle en trois phases : La phase préventive (l'avant-crise), la phase réactive (pendant la crise) et la phase d'apprentissage (l'après-crise).

## 1. INTRODUCTION

La notion de risque "majeur" a été introduite pour la première fois en France en 1981 par Patrick LAGADEC dans son fameux ouvrage : *La civilisation du risque : Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*. Ce concept de risque, né et développé à travers le temps, allait faire couler beaucoup d'encre et donner lieu à des débats d'ordre politique et administratif, faisant l'objet de plusieurs recherches scientifiques.

Le risque "majeur" se décompose de deux types de risque : le risque technologique et le risque naturel. Ces deux formes de risque, s'ils surviennent, donnent lieu à des catastrophes de grandes envergures appelées communément par les spécialistes du risque « d'événements non désirés ».

Par ailleurs, la notion de catastrophe a été représentée notamment aux Etats-Unis, jusqu'au années 70, comme étant quelque chose qui s'abat sur une communauté et par rapport à laquelle il faut réagir. Dans les années 80, les chercheurs y ont intégré deux éléments majeurs: la crise et l'accident.

Ainsi, il ne faut pas confondre les deux notions : le risque et la catastrophe. La catastrophe constitue un événement brutal et réel causant des dommages qui dépassent un seuil acceptable par la société. Les Nations-Unies définissent la catastrophe par son nombre de victimes estimé à 30 personnes au moins. Par contre, le risque, qui relève de l'incertitude et de la probabilité, intervient lorsque les enjeux matériels, immatériels et humains se trouvent menacés. Le risque peut donner lieu dans l'immédiat à une catastrophe, il est étroitement lié aux aléas et à la vulnérabilité de l'organisation (BEUCHER, REGHEZZA et VEYRET, 2004, pp23-24).

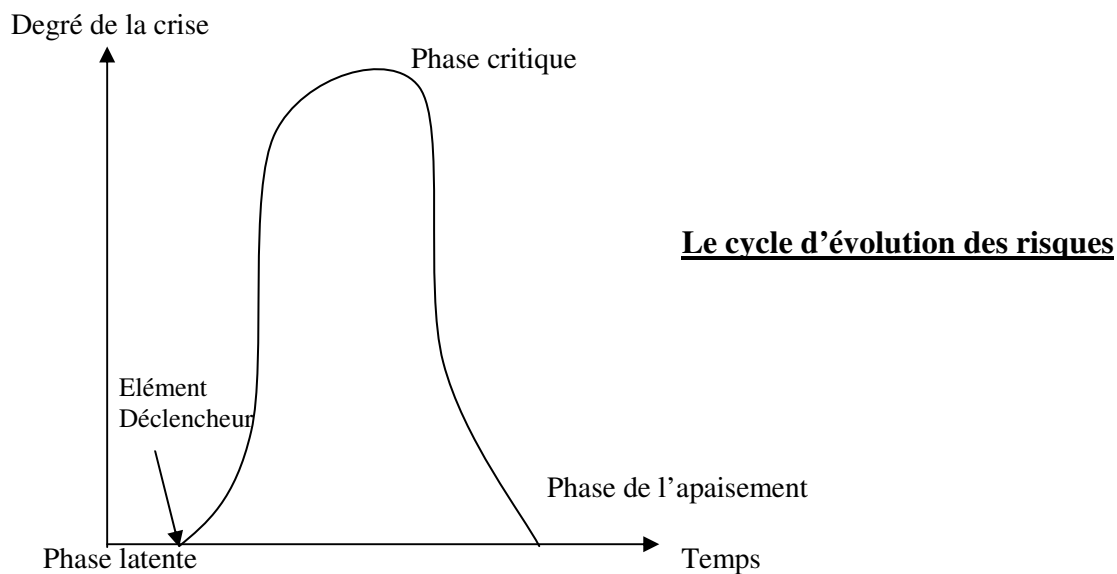
On n'entend pas pour autant développer une approche théorique du phénomène du risque et de catastrophe, mais pour mieux cerner les problématiques relatives à ces deux notions qui représentent une grande difficulté pour les décideurs, on va essayer d'expliquer, en optant pour une démarche pragmatique, la méthode à adopter lorsqu'un événement de ce genre surgit à l'improviste.

Dans ce sillage, on va essayer de débattre les questions relatives à la chronologie du risque afin d'en définir chaque étape (section 1) et de tenter de mettre sur pied les grands principes d'une bonne gestion des risques et des catastrophes qui peut représenter un outil de décision pour les gestionnaires (section 2).

## 2. LA CHRONOLOGIE DU RISQUE

Généralement, le risque passe par trois phases importantes (ROUX-DUFORT, 2003, p20) : La phase latente, discrète, qui se caractérise par la présence des signes invisibles qui débouchent sur un élément déclencheur profitant de la fragilité de l'organisation pour déclencher la catastrophe. La phase critique dont les anomalies se repèrent, se combinent et

s'amplifient créant un déséquilibre flagrant dans l'organisation. La phase de l'apaisement où on assiste à un retour à la situation normale et à l'équilibre.



## 2.1 La phase latente

La phase latente se caractérise dans un premier temps par sa discrétion puis par l'apparition d'un élément déclencheur qui va faire éclater la catastrophe.

### 2.1.1 Les signes avant-coureurs

Les risques débutent par une phase souterraine caractérisée par l'apparition des déséquilibres qui s'installent lentement au sein de l'organisation et s'accumulent pour donner lieu à des signes avant-coureurs qui servent d'alerte et qui ne sont pas obligatoirement annonciateurs de la catastrophe, mais recoupés et rapprochés les uns des autres, ils peuvent constituer progressivement de multiples hypothèses faisant craindre un risque (Ibid, p21).

Ces signes qui sont à l'origine des dysfonctionnements souvent négligés par les responsables, créent un climat de pré-catastrophe qui peut perdurer longtemps jusqu'à l'avènement d'un incident déclencheur. Dans ce cas, la menace se fait de plus en plus apparente, les signes deviennent alarmants et les indices d'une éventuelle catastrophe se découvrent annonçant la proche de l'événement déstabilisateur.

Dans cette phase, le risque présent peut être maîtrisé si l'organisation met en place un dispositif de veille stratégique pour détecter les signaux potentiels (SARTRE, 2003, p15).

Les pluies torrentielles précipitées sur la vallée de l'Ourika/région de Marrakech dans la soirée du 17 Août 1995, représentent un exemple concret d'un risque éminent avec des signes

avant-coureurs, transformé en catastrophe naturelle de grande envergure causant 150 morts, 80 disparus et plus de 80 millions de dirhams de dégâts matériels.

Si les signes avant-coureurs (transformation rapide du climat, augmentation du niveau du fleuve, orages de plus en plus forts, montée des autochtones vers les collines) ont été pris au sérieux par les estivants, cette catastrophe aurait été évitée ou au moins atténuée.

### 2.1.2 L'élément déclencheur

Il s'agit de l'étincelle qui met le feu à la poudrière (ROUX-DUFORT, op.cit, p27). L'élément déclencheur peut être l'origine de l'accumulation d'un ou plusieurs facteurs qui rompent l'équilibre, perturbent le bon fonctionnement du système et génèrent la catastrophe. Cependant, il s'avère pertinent de noter que l'élément déclencheur ou les éléments déclencheurs ne conduisent pas nécessairement à une catastrophe suivie d'une crise ; la combinaison et l'accumulation à l'improviste de plusieurs facteurs qui représentent un risque non négligeable, seront derrière la catastrophe ; c'est ce que les chercheurs appellent l'effet systémique.

L'élément déclencheur peut avoir beaucoup de visages, provenir de l'intérieur de l'organisation (erreur d'un technicien) ou de l'extérieur (acte terroriste) comme on le constate avec Julien FREUND : "Il y a en général crise à la suite de l'apparition d'une modification soudaine et inattendue qui trouble le déroulement ordinaire, le plus souvent suscitant un état de déséquilibre et d'incertitude. L'altération crisogène peut être de deux sortes : ou bien elle est le résultat de l'intervention d'un facteur extérieur et allogène dans le développement, ou bien elle est produite par le développement même, sous l'effet d'une accumulation endogène qui, une fois dépassé un certain seuil, crée un état de rupture. Cette accumulation peut être celle d'usures et de défaillances répétées ou au contraire de profusions et de prodigalités"<sup>1</sup>.

L'occurrence de l'événement déclencheur qui est aigu par rapport aux autres événements qui peuvent être observés, met en résonance les anomalies marquant le début de la catastrophe et de la crise.

## 2.2 **La phase critique**

Dite aussi la phase aiguë ou chronique. Elle se caractérise par l'apparition, l'installation et le développement de la crise. Les événements deviennent ainsi incontrôlables par l'organisation donnant lieu à la catastrophe.

### 2.2.1 L'apparition de la catastrophe

Cette phase connaît l'apparition de la crise proprement dite au sein de l'organisation, la catastrophe éclate et chamboule le tout. La combinaison des dysfonctionnements crée des

---

<sup>1</sup> J.FREUND, "Observations sur deux catégories de la dynamique polémogène; de la crise au conflit", *Communications*, N°25, 1976, p102.

ruptures et des dérèglements, pour lesquels les procédures en places sont incapables à apporter une réponse satisfaisante (ROUX-DUFORT, 2005, p38).

Un climat de panique et de paralysie s'installe rapidement et assurément, amenant l'organisation à devenir " un point d'attraction d'un ensemble d'informations, d'acteurs et de polémiques de toutes sortes"<sup>2</sup>.

Dans cette phase l'organisation qui adopte une stratégie défensive, ne peut que se dévoiler et répondre à toutes les interrogations des médias, des experts, des associations...Les procédures existantes deviennent incapables de maîtriser la catastrophe et l'organisation se trouve dans l'obligation de mettre en place d'autres procédures.

### 2.2.2 Le développement

La crise s'installe et perdure, il ne s'agit plus d'un dérèglement mais d'une déstabilisation complète et totale de l'organisation et de son environnement. La catastrophe déjà présente, ne peut plus être appréhendée par les modes de gestion standard, une gestion scientifique et efficace s'impose pour l'organisation qui doit adopter désormais de nouvelles procédures et gérer au quotidien sa communication avec les acteurs.

Rien ne va plus au sein de l'organisation, tout est chamboulé, il n'y a qu'ambiguïté et confusion. Dans cette phase, la catastrophe est aperçue comme étant "la remise en cause symbolique d'un système de perceptions qui fonde la légitimité et donc l'existence d'une organisation "<sup>3</sup>. Les attentats du 11 Septembre 2001 ont remis en cause la qualité des services de renseignement américains et l'invulnérabilité du pays.

Cette situation peut durer plusieurs mois.

## 2.3 **La phase de l'apaisement**

Dans cette phase, toutes les enquêtes ont été achevées et tous les calculs ont été effectués, permettant ainsi de déterminer les causes et les conséquences de la crise.

### 2.3.1 Le retour à l'équilibre

La pression médiatique s'est relâchée, la crise est résolue et l'organisation commence à reprendre ses activités revenant ainsi à la case départ (situation d'équilibre).

Dans cette phase, l'organisation dispose de trois options selon sa perception de la catastrophe survenue :

- L'option régressiste : l'organisation marque un retour au statu quo, c'est à dire à l'ancienne activité menée avant la crise. Elle recherche la consolidation de

---

<sup>2</sup> C.ROUX-DUFORT, *Gérer et décider en situation de crise*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, p32.

<sup>3</sup> Ibid, p36.

- ses racines et considère la catastrophe comme un événement exceptionnel et passager qui ne remet pas en cause son fonctionnement ;
- L'option progressiste : la crise est vue par l'organisation comme étant révélatrice de ses dysfonctionnements et constitue donc une opportunité pour modifier ses structures et remanier ses pratiques ;
    - L'option "out" : l'organisation conclut que la crise a tout ravagé ne lui laissant aucune chance de se restructurer et de redynamiser ses activités. Dans ce cas de figure, elle décide de se retirer définitivement de la scène et de se détacher totalement du système en place.

### 2.3.2 La cicatrisation

Si l'organisation adopte l'option régressiste ou progressiste, cela veut dire tout simplement qu'elle a commencé une nouvelle vie au sein du système. Avec un peu de temps, ses plaies vont se cicatriser progressivement, annonçant une nouvelle phase propice à l'amélioration de son image de marque, à l'acquisition de nouvelles qualités et au rebondissement.

Cette phase permettra pour l'organisation un retour d'expériences sur la gestion des risques et l'évolution vers une dynamique positive (LIBAERT, 2005, p18).

Cette phase est malheureusement négligée par les responsables qui préfèrent oublier que leurs organisations étaient victimes d'une catastrophe. Certains auteurs expliquent (Ibid, p17) que les crises et les catastrophes qui devaient être normalement une leçon pour les responsables et un stimulant pour la prévention, ne disparaissent jamais des mémoires, et ce pour cinq raisons : parce que les effets matériels de la catastrophe restent indélébiles (Tchernobyl), parce que l'histoire de la crise peut à n'importe quel moment réapparaître sur nos écrans par une simple connexion à l'internet (moteurs de recherche), parce que les procédures juridiques prennent de longues périodes dans les tribunaux, parce que les crises anciennes montent sur les scènes nationale et internationale par le biais des médias dans le but de les comparer à d'autres crises (attentats du 16 Mai 2003 à Casablanca) et parce la crise n'est jamais oubliée dans la mémoire du consommateur.

## **3. LES GRANDS PRINCIPES DE LA GESTION DES RISQUES ET DES CATASTROPHES**

La gestion des risques et des catastrophes peut se faire selon un modèle en trois phases : La phase préventive (l'avant-crise), la phase réactive (pendant la crise) et la phase d'apprentissage (l'après-crise).

### **3.1 La phase préventive : L'avant-crise**

La phase préventive est nécessaire pour parer d'avance à toute éventualité de crises. Ces dernières sont comme des virus contagieux et virulents, elles frappent sans prévoir, se développent rapidement et déstabilisent l'appareil étatique ou organisationnel.

La programmation d'une telle crise, c'est-à-dire la préparation, est souvent inexistante ou déficiente dans l'esprit des décideurs. Cette préparation passe par plusieurs actions qui consistent à adopter un comportement de veille et se doter d'une formation de gestion de risque (ROUX-DUFORT, 1996, p79) élaborer une stratégie de communication avec les acteurs externes tout en envisageant une bonne gestion des rumeurs.

### 3.1.1 La préparation de l'organisation et de son personnel

L'organisation doit adopter un comportement de veille qui va consister à détecter les premiers signes avant-coureurs annonciateurs de la crise, qui s'installent et s'accumulent progressivement au sein du système.

Dans cette phase, l'activité quotidienne installe progressivement des pratiques et des actes anormaux, voire des déséquilibres invisibles parce qu'ils sont minimes et aussi parce qu'ils font partie du paysage de l'organisation.

Le responsable doit par la suite mettre en place un système de "capteurs" qui va lui permettre de recueillir des renseignements opérationnels sur les risques potentiels et ainsi, intervenir avant l'explosion de la crise.

Il doit par la suite, analyser les accidents similaires survenus au niveau national ou au niveau d'autre pays et évaluer les dangers qu'ils ont pu présenter.

Outre la préparation de l'organisation, la formation du personnel et l'adoption des méthodes des scénarios constituent une nécessité pour faire face à d'éventuels risques. La question pertinente à poser, est ce que le personnel et le corps dirigeant pourraient se doter du savoir faire, de la technique et assez d'expérience pour être opérationnel en situation de crise?

La réponse est oui, il suffit d'avoir la volonté de faire le pat et essayer d'apprendre et de transmettre les acquis aux autres.

Il faut sensibiliser le personnel au maximum sur l'importance d'une préparation à la gestion du risque Cette préparation passe d'abord par l'apprentissage de la culture "crise". Cette prise de conscience doit s'effectuer aux plus hautes instances de décisions, mais doit concerner l'ensemble de la hiérarchie.

Etablir des scénarios consiste à se projeter dans l'imaginaire en créant un cheminement événementiel. Depuis les années 70 les chercheurs recourent à la méthode des scénarios pour gérer les incertitudes qui entourent les futurs des Etats et des organisations. Michel GODET un des grands spécialistes de la méthode de scénario définit le scénario comme un moyen de représenter la réalité dans le but d'éclairer l'action du présent à la lumière du futur possible (GODET, 2006, p28). Il considère que cette méthode "vise à construire des représentations des futurs possibles, ainsi que les cheminements qui y conduisent. L'objectif de ses

représentations et de mettre en évidence les tendances lourdes et germes de rupture de l'environnement général et concurrentiel de l'organisation"<sup>4</sup>.

### 3.1.2 La mise en place d'une stratégie de communication

Dans une situation où un risque plane sur l'organisation, la mise en place par les autorités compétentes, d'une stratégie visant à élaborer un plan de gestion de crise et des supports pour faciliter la communication devient une nécessité absolue.

Il devient évident d'établir un plan de gestion de crise en imaginant la pire hypothèse possible, et ce, pour vérifier les ressources dont dispose l'organisation pour s'occuper de la crise. La création d'une cellule de crise et la mise en disposition des moyens techniques sont des tâches que doit contenir le plan de gestion.

La cellule de crise constitue un élément important dans le processus de gestion de la crise. Son activation officialise l'entrée en crise et ses annonces sont prises au sérieux. Elle est destinée à regrouper les compétences nécessaires pour répondre rapidement et précisément à l'urgence de la catastrophe et envisager en même temps une bonne gestion des rumeurs avant, pendant et après la crise. Elle se réunit dans un lieu clos au sein de l'administration où il peut y avoir d'autres cellules de crise dirigées et coordonnées par une principale. Elle comprend les responsables de l'administration, en l'occurrence, des représentants de la direction générale, des ingénieurs, un médecin, un responsable de la communication, un juriste, un secrétariat, un porte-parole et un responsable de la cellule... En général, elle ne doit pas dépasser quinze personnes pour travailler vite et dans un climat serein (SARTRE, op.cit, p60).

Outre la création d'une cellule de crise, les responsables doivent mettre sur pied un service de communication comprenant un personnel formé au travail avec la presse, une bonne liste de personnes à contacter dans les médias locaux et internationaux, plusieurs lignes téléphoniques, un logiciel d'envoi massif de courriels permettant de joindre les médias dans les plus brefs délais, un Express Info, un média training... Ils doivent désigner et former un porte-parole qui va porter la version des institutions à la presse nationale et internationale en cas de crise.

Ce porte-parole doit être capable de communiquer de façon digne de foi, avec honnêteté et transparence, sur les questions relatives à l'accident et à la catastrophe, en trouvant le juste équilibre, sans donner assez d'informations et sans trop insister sur les problèmes. Souvent, il s'agit du responsable numéro 1 de l'organisation, en cas d'absence, une personne de très haut niveau hiérarchique est désignée pour cette tâche.

La communication avec les médias est une mission pénible, elle doit être effectuée dans des conditions normales nécessitant la mise en place des moyens techniques (Une salle grande aérée et climatisée, des chaises confortables, des tables, des téléphones, des fax, des

---

<sup>4</sup> M. GODET, "Prospective stratégique : problèmes et méthodes", *Cahiers du LIPSOR*, volume 20, 2006, p38.



ordinateurs avec connexion Internet, un téléviseur ou plus avec des chaînes satellitaires, des toilettes pour hommes et femmes, un espace destiné à la restauration, une salle de conférence de presse ....).

### **3.2 La phase réactive : Pendant la crise**

La phase réactive constitue la deuxième phase dans la gestion de la catastrophe. L'arrivée à ce stade indique que l'institution est devant une situation de crise, que l'incident a été inévitable et que la première phase préventive avait échoué.

Quel que soit le degré de préparation de l'institution à un événement venant à l'improviste, elle sera entachée aux effets de surprise et de panique.

#### 3.2.1 L'entrée en crise : La phase déterminante

C'est une phase déterminante pour les responsables qui doivent se ressaisir rapidement et sortir du déphasage causé par le choc. Un faux pas est c'est la disqualification immédiate (LAGADEC, 1993, p181).

Au niveau de cette phase, l'organisation doit compter sur trois types de moyens pour sortir de la crise : les moyens techniques, les capacités organisationnelles et les aptitudes du personnel (Ibid, 184).

Les moyens techniques représentent les moyens modernes qui vont constituer un support d'appui pour les opérations du suivi des systèmes de communication en temps de crise. Ces moyens sont choisis et adaptés au risque identifié. Ce sont les téléphones, les fax, les, l'Internet, les scanners, les logiciels, les serveurs... Ils doivent être mis à la disposition de la cellule de crise.

Les capacités organisationnelles ont pour mission essentielle de mobiliser au maximum et en un temps très réduit, l'ensemble du personnel concerné et indispensable à la bonne gestion de la catastrophe. Ces dispositifs obéissent à trois principes de référence : simplicité, rapidité et fiabilité.

En temps de crise, il est nécessaire de vérifier l'adhésion de l'ensemble du personnel à l'effort consenti pour sortir de la crise. La direction doit vérifier la prédisposition de ses employés à travailler dans des conditions difficiles et qu'elle pourra compter sur eux pour mener l'institution à la situation normale.

Elle doit s'assurer également que chacun des employés est capable de prendre en charge les problèmes auxquels il peut être confronté et qu'il pourra les résoudre sans entraver la bonne marche de l'institution en cette situation.

#### 3.2.2 La conduite de la crise

C'est une étape aussi importante que la première, elle est étroitement liée à la première. Une bonne conduite de la crise suppose que l'entrée est passée dans des conditions normales, les moyens sont disponibles et le personnel a été bien responsabilisé.

L'issue de la crise va être déterminée au niveau de cette étape où le responsable de la gestion devra prendre une décision et nommer la crise pour déterminer l'objet du sujet. Il lui incombe aussi de tracer les grandes lignes de la crise et déterminer les stratégies et les orientations. Nommer la crise "permet en effet de fixer l'indétermination; de réduire une forme barbare à une réalité connaissable – donc gérable au moins dans une certaine mesure, même embryonnaire... Dans le pire des cas, nommer constitue au moins une tentative pour mettre sa marque, faire intervenir encore l'intelligence sur un phénomène qui nous dépasse"<sup>5</sup>.

Certes, devant la pression des premières minutes, le manque d'informations sur la catastrophe, l'effet de panique... Il demeure difficile pour l'organisation d'agir d'une façon adéquate et déterminée avec exactitude la nature de la crise.

Une fois la crise est nommée, il est temps pour le responsable de revoir les tâches de chaque membre de la cellule de crise avant de l'activer. Chaque membre a un rôle à jouer au sein de la cellule :

- Le directeur de la cellule : diriger le fonctionnement de la cellule, assurer la décision de la stratégie et communiquer les résultats obtenus au commandement ;
- Le responsable de la logistique : Il dirige la mobilisation de tous les moyens d'intervention et de communication à mettre en œuvre à la disposition des groupes d'intervention sur le terrain ;
- Le responsable des opérations : Il engage, dirige et coordonne toutes les opérations techniques adoptées dans la stratégie ;
- Le responsable de la communication interne : il procède à mettre en œuvre et suivre toutes les actions d'informations nécessaires au sein de l'administration ;
- Le responsable de la communication externe : Il doit anticiper les actions de communication à assurer en priorité notamment vis-à-vis des médias ;
- Le porte-parole : son rôle est de communiquer avec la presse ;
- Le responsable de la gestion des victimes : son rôle consiste à identifier et à anticiper tous les aspects traitant des victimes présentes ou potentielles (hospitalisation, suivi de leur situation, les statistiques les concernant...) ;
- Le responsable juridique : Il envisage l'ensemble des aspects juridiques de la situation et valide tous les documents émis ;
- Le secrétariat : Il est absolument indispensable en situation de crise. Son rôle est de faciliter le travail du responsable de la cellule.

---

<sup>5</sup> Patrick LAGADEC, *Apprendre à gérer les crises : société vulnérable, acteurs responsables*, Paris, Editions d'organisation, 1993, p248.

Le temps de réaction dans une situation de crise est l'une des composantes essentielles tant dans la gestion que dans la communication de crise. Il est nécessaire qu'après tant d'effort d'activer la cellule de crise, de la mobiliser et de commencer le vrai travail. "La cellule de crise représente le symbole de la gestion des crises dont elle constitue l'acte fondateur"<sup>6</sup>. La réunion de la cellule de crise exprime qu'une crise vient d'être éclatée dans un endroit déterminé.

"S'il existait un mauvais génie des crises, c'est sur les cellules de crise qu'il aurait intérêt à porter son attaque. C'est là que se construisent les politiques et stratégies de réplique. C'est là que, dans une plus large mesure, se gagnent ou se perdent les conduites de crise"<sup>7</sup>.

### **3.3 La phase d'apprentissage : L'après-crise**

"Toute crise est un moment difficile pour les personnes, les organisations. Il importe de se réapproprié l'épreuve, d'opérer les meilleures cicatrizations, de corriger les inconvénients inévitables liés aux choix qui ont été faits dans la contradiction, d'en tirer des enseignements"<sup>8</sup>.

La phase d'apprentissage est aussi importante que les deux premières phases (préventive et réactive), elle suppose que l'organisation est sortie de la crise, les dégâts ont été recensés, les victimes hospitalisées et suivies, l'ambiance d'anxiété s'est calmée, la pression des médias s'est éteinte graduellement, et l'organisation commence ainsi à cicatrizer ses plaies et reprendre ses anciennes activités.

#### **3.3.1 Analyser la catastrophe**

L'organisation s'engage par le biais de la cellule de crise, dans une démarche de retour dans l'expérience qu'elle vient de vivre, tout en gardant en œil sur le présent. Le retour en arrière marque sa volonté de tirer des leçons de la crise dans le but de se lancer en avant.

L'organisation effectue à travers la cellule de crise une autre lecture de la catastrophe, différente de celle qui a été adoptée par les responsables pendant la crise. C'est un travail qui doit être engagé juste après que l'organisation sorte de la crise, pendant que la mémoire de l'ensemble du staff est encore fraîche et avant que le retour à la normale impose une nouvelle gestion du temps, du travail et du personnel.

Les conséquences de la catastrophe sur les secteurs de l'organisation doivent être déterminées avec précision pour faire sortir les décisions à prendre par les responsables. Une étude de la mesure de l'impact s'avère ainsi nécessaire et doit être observée à travers plusieurs critères (politique, socioéconomique et psychologique).

---

<sup>6</sup> Thierry LIBAERT, *La communication de crise*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2005, p37.

<sup>7</sup> Patrick LAGADEC, *Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace*, Paris, les Editions d'Organisation, 1995, p17.

<sup>8</sup> Patrick LAGADEC, *La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw\_Hill, Mars 1991, p70.

L'organisation doit également gérer les rumeurs propagées après la catastrophe. Il s'agit d'un récit qui véhicule, sous une forme symbolique, des peurs, des fantasmes, des espoirs et tout ce qui ne peut pas être dit autrement. Elles ont pour fonction première de faire passer des "messages" indicibles directement. Elles sont donc une photographie de l'état d'esprit d'une société à un moment donné. Leur source d'origine est inconnue et souvent la rumeur est rapportée par les phrases (on m'a dit que..., j'ai entendu dire...).

En général, lorsqu'une institution se trouve devant des rumeurs qui empoisonnent la société toute entière, elle peut adopter une ou plusieurs stratégies :

- Ne rien faire espérant que les rumeurs disparaissent progressivement ;
- Confirmer les rumeurs qui contiennent un brin de vérité ;
- Démentir et réfuter les rumeurs loin de la vérité ;
- Montrer l'aspect inintelligent des rumeurs dont l'absurdité ne justifie pas une défense ;

### 3.3.2 Rester en situation d'alerte

L'organisation doit rester en situation de veille, intensifier les mesures préventives et laisser la cellule de crise opérationnelle.

La cellule de crise représente une organisation d'urgence qui permet aux responsables de service d'identifier un problème, de déployer un plan de secours et de revenir le plus rapidement possible à une situation normale. Elle doit évaluer le sinistre, prendre les mesures immédiates de protection des personnes et des installations affectées, informer la Direction et les autorités locales, assurer la communication et déterminer une stratégie de retour au fonctionnement normal.

Pendant la phase d'apprentissage, la cellule de crise doit rester opérationnelle jusqu'à nouvel ordre et doit continuer à jouer le rôle qui lui a été assigné au départ par la direction générale de l'organisation. Ainsi on remarque que même après la phase d'apprentissage, elle continuera à exercer sa mission.

Dans le même sillage, l'organisation doit développer une stratégie de communication pendant la phase d'apprentissage en interne et en externe. Les stratégies de communication sont indispensables aux activités de l'organisation. Les campagnes de communication sont susceptibles de réussir quand elles révèlent plutôt qu'elles ne dissimulent rien, lorsqu'elles réduisent les doutes et établissent durablement un climat de confiance auprès des citoyens et des médias.

## **REFERENCE**

### Ouvrages

---

TS08B - Disaster Risk Management  
Si Mohamed BEN MASSOU, Maroc  
Introduction sur la gestion des risques et des catastrophes

12/13

FIG Working Week 2011  
Bridging the Gap between Cultures  
Marrakech, Morocco, 18-22 May 2011

- \_ BEUCHER Stéphanie, REGHEZZA Magali et VEYRET Yvette, *Les risques*, Paris, Bréal, 2004, 206p.
- \_ LAGADEC Patrick, *La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Seuil, 1981, 236p.
- \_ LAGADEC Patrick, *La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw\_Hill, Mars 1991, 326p.
- \_ LAGADEC Patrick, *Apprendre à gérer les crises : société vulnérable, acteurs responsables*, Editions d'organisation, Paris, 1993, 300p.
- \_ LAGADEC Patrick, *Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace*, Paris, les Editions d'Organisation, 1995, 176p.
- \_ LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2005, 118p.
- \_ ROUX-DUFORT Christophe, *Gérer et décider en situation de crise*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, 243p.
- \_ SARTRE Véronique, *La communication de crise*, Paris, Démos, 2003, 156p.

### Articles de revue

- \_ FREUND Julien, "Observations sur deux catégories de la dynamique polémogène; de la crise au conflit", *Communications*, N°25, 1976, 12p.
- \_ GODET Michel, "Prospective stratégique : problèmes et méthodes", *Cahiers du LIPSOR*, volume 20, 2006, 92p.
- \_ ROUX-DUFORT, "Comment en est arrivé là ? Du terrain de crise à la catastrophe", *Cahier Espace*, N° 85, Mai 2005, 16p.
- \_ ROUX-DUFORT Christophe, "Crises : des possibilités d'apprentissage pour les entreprises", *Revue Française de gestion*, Mars, Avril, Mai 1996, 11p.

### **NOTE BIOGRAPHIQUE**

Docteur en Géographie de l'Université d'Angers France.

Docteur en Tourisme de l'Université Cadi Ayyad Maroc.

Etudiant post-doctorat

Publications : " Le rôle du réseau dans la mise en valeur du tourisme, une approche dynamique par les acteurs", 16<sup>ème</sup> colloque national de la recherche dans les IUT à Angers, 09,10 et 11 Juin 2010.

### **CONTACTS**

Si Mohamed BEN MASSOU

03 Allée Ambrosia, Quai de Lorraine, 11100, Narbonne, France

Marrakech, Maroc

0661191924

[Simohamed.benmassou@etud.univ-angers.fr](mailto:Simohamed.benmassou@etud.univ-angers.fr)