



GUIDE STRATÉGIQUE — TWIST CONSEIL

Anatomie d'une crise

Comprendre, anticiper, piloter, guide de référence

Une crise est un événement qui dépasse les routines de l'organisation : elle est ambiguë, constitue une menace durable pour la continuité ou la réputation, et impose de décider sous incertitude avec une cellule dédiée.

Elle se distingue de l'incident et de l'urgence par quatre critères clés : **l'ambiguïté** des causes, **la durabilité** des impacts, **l'exposition externe** et **la mobilisation hors-routine** des décideurs. Approfondir : **qu'est-ce qu'une crise**.

86 %

Impact réputationnel persistant plus de 24 mois après une crise majeure.

Allianz Risk Barometer 2025

4

Phases de résilience structurées par la norme internationale ISO 22361.

18 mois

Temps moyen avant l'obsolescence d'un plan non entretenu par des exercices.



Le cycle de résilience



Toute crise s'inscrit dans un cycle continu en quatre phases articulées, définies par la norme internationale **ISO 22361:2022**. La maîtrise de chacune conditionne la résilience globale de l'organisation. Le cycle est continu : la capitalisation alimente la prévention de la crise suivante.

1 Prévention

Réduire le risque à la source. Cette phase identifie les vulnérabilités avant qu'elles ne cristallisent en événements majeurs par une veille active.

- Cartographie gravité x probabilité
- Analyse des signaux faibles
- Audit de vulnérabilité technique
- Culture du risque partagée

Cas : Anticipation submersion via PPRL littoral.

2 Préparation

Outiller l'organisation à réagir. Rédaction des plans (PCA, PCS), structuration de la cellule et maintien des compétences opérationnelles.

- Plans de continuité opérationnels
- Exercices et serious games
- Formation des cellules de crise
- Outils d'alerte et communication

Cas : Test annuel de PCA industriel.

3 Réponse

Piloter sous stress intense. Stabilisation de la situation, activation de la gouvernance et prise de décision rapide en environnement incertain.

- Qualification d'alerte immédiate
- Communication parties prenantes
- Main courante opérationnelle
- Boucle décisionnelle OODA / RACI

Cas : Activation Plan Bleu lors d'une canicule.

4 Capitalisation

Transformer l'événement en expérience. Méthode **RETEX** formalisée pour corriger les failles et renforcer la résilience future.

- RETEX structuré post-action
- Mise à jour des protocoles de crise
- Accompagnement post-crise
- Apprentissage organisationnel

Cas : Refonte PCS après inondation majeure.



Typologie des vulnérabilités

Douze familles de menaces contemporaines pour orienter vos scénarios d'exercices. Chaque famille dispose d'une page sectorielle sur twist-conseil.fr.



Cyber

Rançongiciel ou vol massif de données.



Naturelle

Inondations, séismes, tempêtes.



Sanitaire

Épidémie ou pollution de l'eau.



Organisationnelle

Faillite managériale, défaillance interne.



Réputation

Bad buzz viral, diffamation virale.



Technologique

Accident Seveso, rupture de réseau.



Sûreté

Attentat, sabotage site industriel.



Environnementale

Pollution durable d'écosystème.



Économique

Liquidation fournisseur, krach boursier.



Sociale

Grève illimitée, occupation de site.



Internationale

Conflit géopolitique, flux impactés.



Politique

Instabilité, changement brutal de loi.

Sous-pages dédiées pour **cyber** (12 typologies) et **naturelle** (9 typologies) : [ransomware](#), [phishing](#), [inondation](#), [canicule](#)...



VOTRE INTERLOCUTEUR



Benoît Labalette

Consultant sénior, gestion de crise

Ancien logisticien Médecins Sans Frontières (Soudan, Ukraine) et diplômé d'IRIS Sup', Benoît est expert en gestion de crise. Ses recherches portent sur les biais cognitifs en cellule de crise lors d'exercices ORSEC.



benoit@scopic.fr

06 32 89 01 81

[Fiche profil](#)

Expertises TWIST

- Que faire en cas de crise ?
- Plan de Continuité d'Activité (PCA)
- Stress en crise et facteur humain
- Déployer la culture du risque

Sources de référence

- Norme ISO 22361:2022 (Résilience)
- Décret 2022-1532 (Exercices PCS)
- Patrick Lagadec, La gestion des crises (1991)
- Christophe Roux-Dufort, Décider en crise (2003)
- W. Timothy Coombs, Ongoing Crisis Communication (2014)
- Olivier Borraz, Les politiques du risque (2008)

TWIST — Accompagnement opérationnel en gestion de crise

« Plan + exercice + culture, toujours articulés. »