

# Cycle de crise

---

Niels Dupont - Directeur Sécurité - UNIGE

30 avril 2026 - Reims

Formation du GISGUF - « Anticiper l'imprévisible: maîtriser les risques et les crises dans l'université »

# Agenda

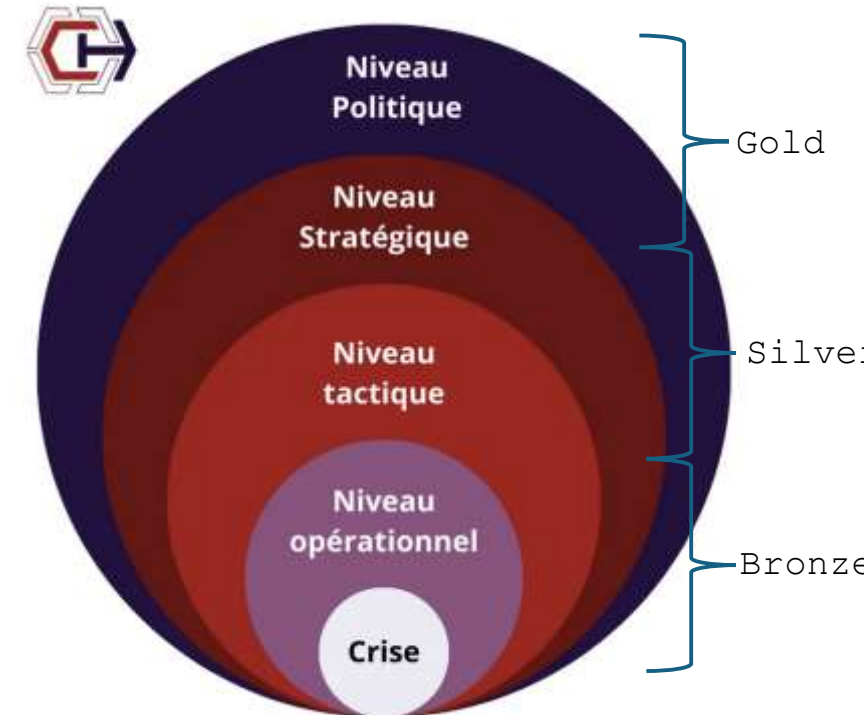
- Concepts, plans, et théorie
- Peut-on se préparer à une crise?
- Qu'est-ce qu'une crise?
- Comment gérer une crise?
- Gérer les crises: une antinomie insolvable?

*« Jamais aucun homme ne fait aucune loi ;  
les vicissitudes et les calamités de toute  
nature, qui nous tombent dessus de mille  
façons, décident de toutes nos  
législations » Platon*

# Concepts, plans, et théorie

### Pourquoi avoir recours à la gestion de crise ?

Organisation préparée à la gestion de crise	Organisation non préparée à la gestion de crise
✓ Temps de réaction	Long ✗
✓ Communication	Confusion, rumeurs ⚠
✓ Redémarrage rapide	Impact durable ✗
✓ Gestion des ressources	Ressources mal allouées ⚡
✓ Planification	Absence de plan ⌚
✓ Coût de la crise	Coût élevé €
✓ Réputation	Endommagée ⚙
✓ Adaptabilité	Rigide ✗



Peut-on se préparer  
à une crise?

---

# Peut-on se préparer à une crise?

*« La catastrophe qui finit par arriver n'est jamais celle à laquelle on s'est préparé. »  
Mark Twain*



Des neuf morts, une vingtaine de blessés, 50 gravés : tel est le bilan d'un attentat à l'usine pétrochimique de Toulouse. La déflagration de 3,4 sur l'échelle de Richter...

**LECTEURS**

**Coup de filet antiterroriste en banlieue parisienne**

**FOOTBALL**

PSG - Montpellier 0-0 encore un nul!

ISSN 1120-3770



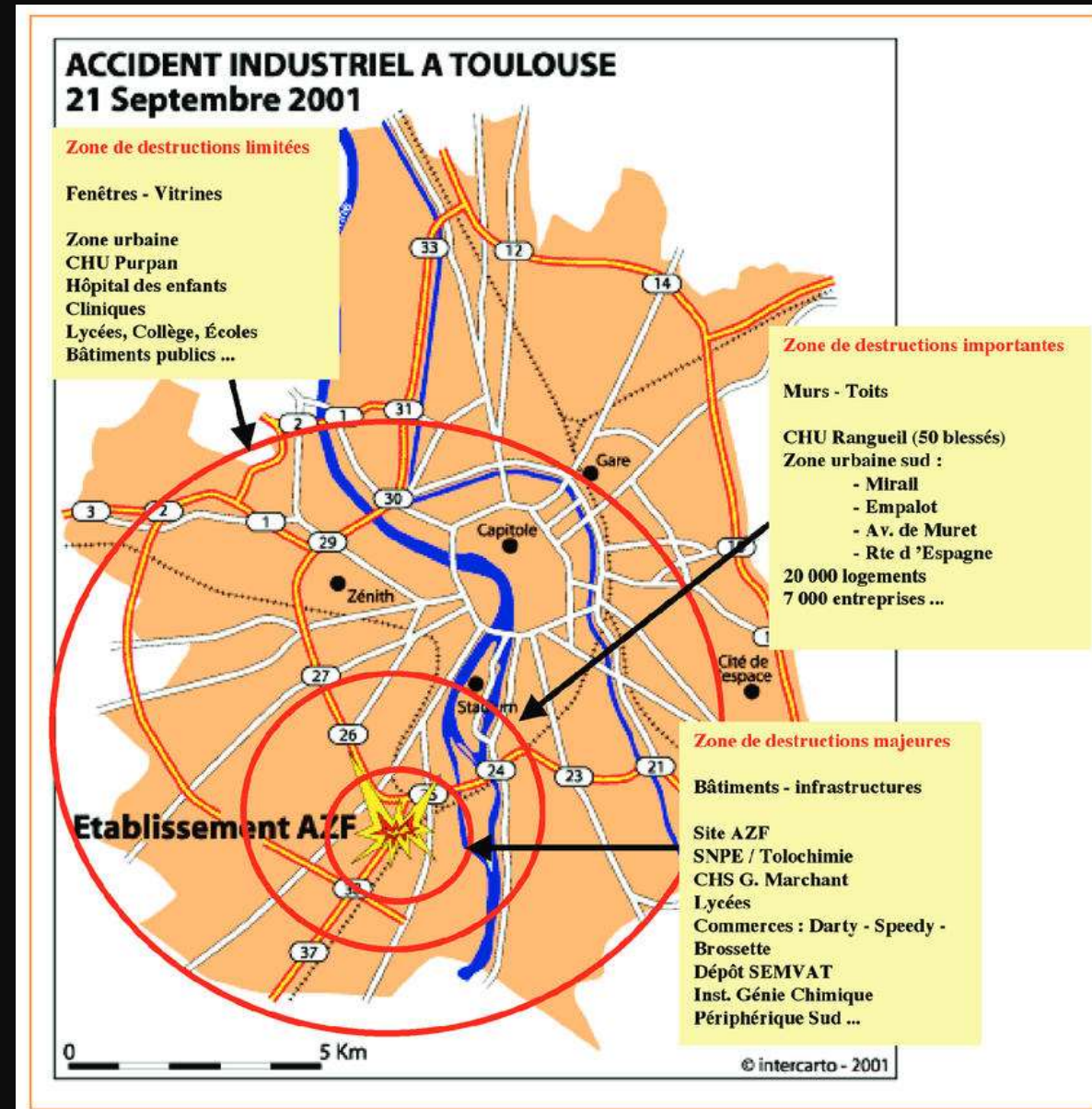
**NEW YORK** Les Français disparus. Vol 93 : la révolte des passagers. Le départ des soldats américains. **AFGHANISTAN** Le pays qui attend la guerre. Les reportages de nos envoyés spéciaux



# Peut-on se préparer à une crise?

- Toulouse, vendredi 21 septembre 2001, 10h17
- Explosion d'un stock de 300 à 400 t de nitrate d'ammonium\* entreposé dans un hangar de l'Usine AZF - Grande Paroisse
- 31 morts, 2500 blessés
- 27'000 logements endommagés, 11'000 logements détruits, 40'000 personnes sans abris, 1 université, 30 lycées, 18 collèges, 50 écoles endommagés, 6343 entreprises touchées
- Plan rouge et Plan particulier d'intervention déclenchés
- Risque de sur-accident (toxique principalement: Chlore, Ammoniac, Phosgène)

*\*A l'origine de multiples explosions accidentelles depuis plus de 100 ans dont Beyrouth 2020, Tianjin 2015, Texas City et Brest 1947*



# Peut-on se préparer à une crise?

---

- Le DICRIM (Document d'Information Communal sur les Risques Majeurs) prévoyait de former la population à un risque de fuite toxique (ammoniac, phosgène, chlore)
- Pas d'instruction en cas d'explosion



# Peut-on se préparer à une crise?

- Les parades de mise en sécurité des personnes sont de plusieurs natures : éviter l'intrusion de personnes inutiles (badauds) en ville, faciliter l'arrivée des colonnes de secours. Ceci a été réalisé par la maîtrise des voies de communications : routes, gare et trains, aéroport, métro, autoroutes.
- Les axes principaux comme toutes les rues du centre ville seront rapidement envahis de toulousains paniqués cherchant à se regrouper, en famille le plus souvent, quittant les lieux de travail pour récupérer leurs proches et quitter la ville.
- Lignes téléphoniques saturées, fenêtres cassées sur un rayon de 3 à 5 km.

- Les consignes de confinement transmises pendant des années et diffusées quelques minutes après la catastrophe n'ont donc pas été écoutées et suivies.



Qu'est-ce qu'une  
crise?

---

# Qu'est-ce qu'une crise?

- Une crise organisationnelle se définit comme « toute **menace ou incident négatif** exigeant une réponse **urgente** de la part de l'organisation, dans des conditions d'**incertitude considérable** quant aux **causes précises et aux conséquences probables** de la situation ».

- Cette définition met en évidence les dimensions clés de la crise :

- l'urgence de l'action,
- la pression

temporelle et émotionnelle, l'incertitude qui pèse sur la prise de décision.

*Kuipers, S., & Wolbers, J. (2021). Organizational and Institutional Crisis Management. Oxford Research Encyclopedia of Politics, Oxford University Press.*

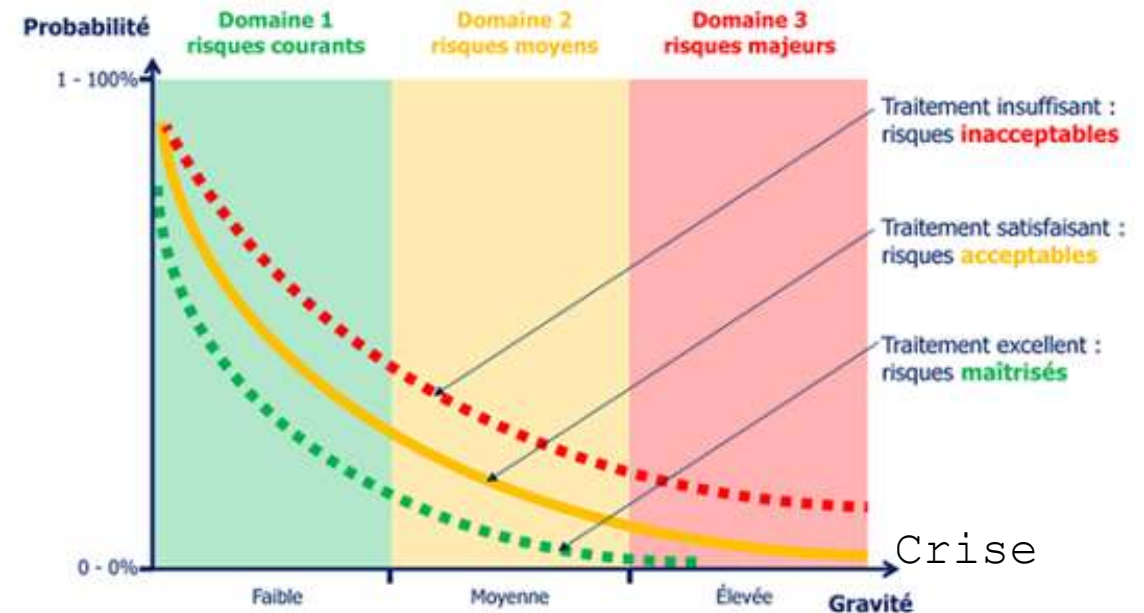
- La crise est une leçon d'humilité
- La crise s'accompagne d'une situation chaotique (technique, organisationnelle et/ou personnelle)
- La crise est, par essence, une situation à laquelle on ne peut pas se préparer
- La crise menace les missions et/ou la légitimité de l'Université
  - Menace existentielle

# Qu'est-ce qu'une crise?

## Courbe de Farmer

- Approche empirique
- La gravité est inversement proportionnelle à la probabilité

**Courbe de FARMER**  
Gravité, probabilité et traitement des risques



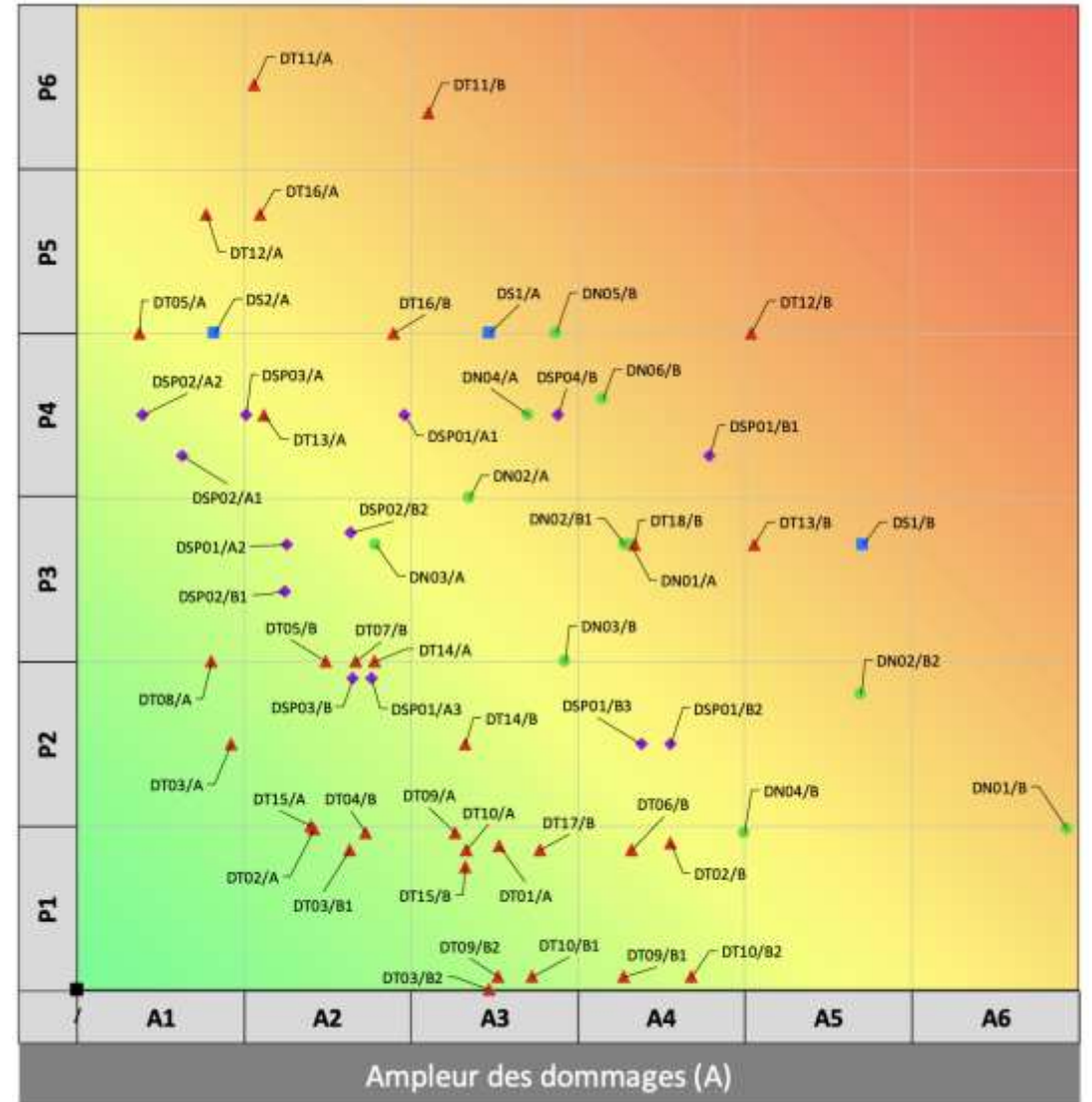
Relation entre la gravité et la probabilité d'un risque : courbe de FARMER. Variations en fonction du traitement de ce risque

# Qu'est-ce qu'une crise?

• Matrice générale des risques du Canton de Genève

• Principaux risques majeurs:

- Blackout électrique
- Pandémie
- Terrorisme
- Pénurie d'électricité
- Canicule
- Pic de pollution atmosphérique
- Rupture infra d'information
- Tremblement de terre
- Inondation

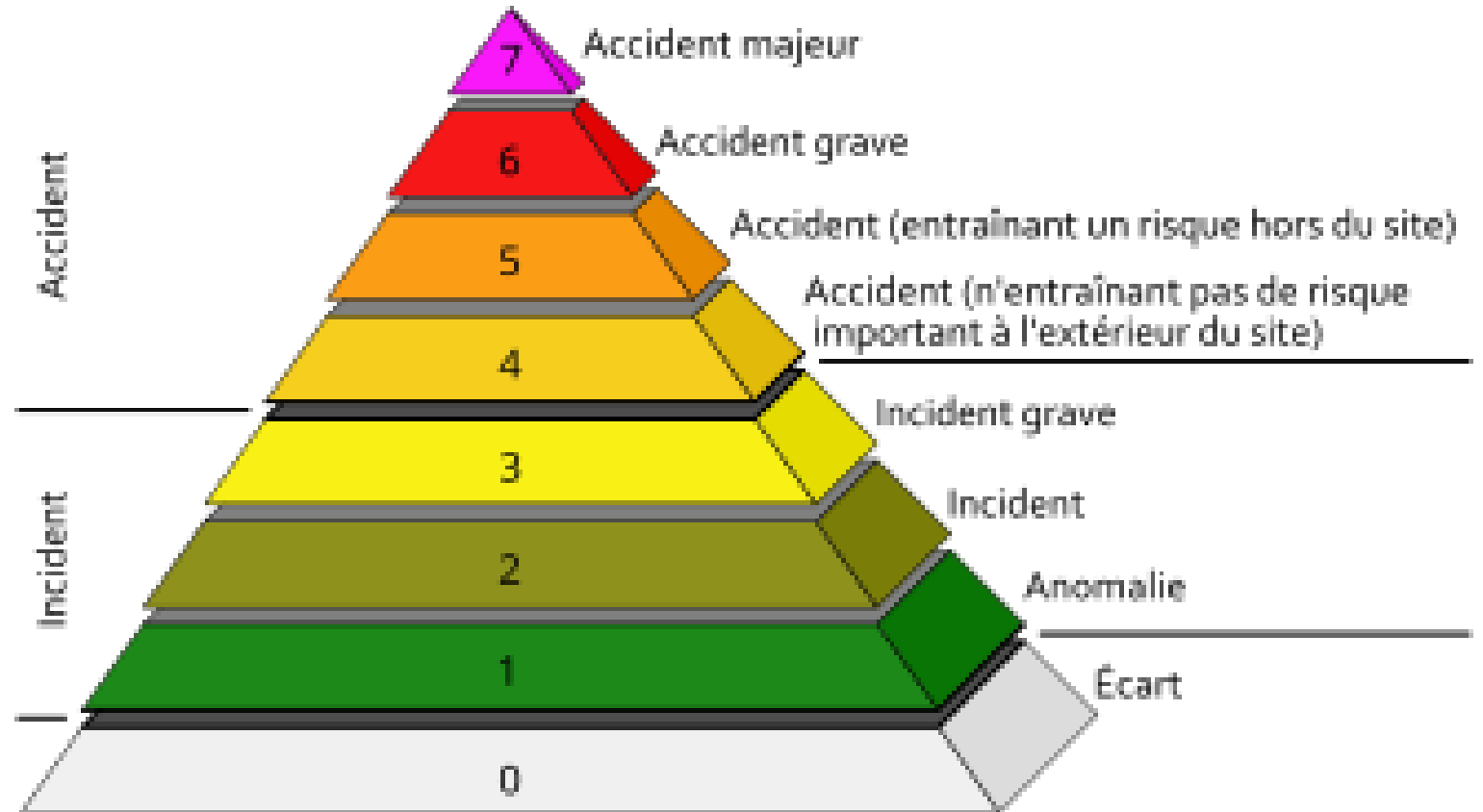


Risques importants Risques majeurs Risques extrêmes

Qu'est  
- ce  
qu'une  
crise?

Triangle de gravité  
ou Pyramide des  
risques (Bird)

Plus la base est  
large, plus la  
pointe s'élargit

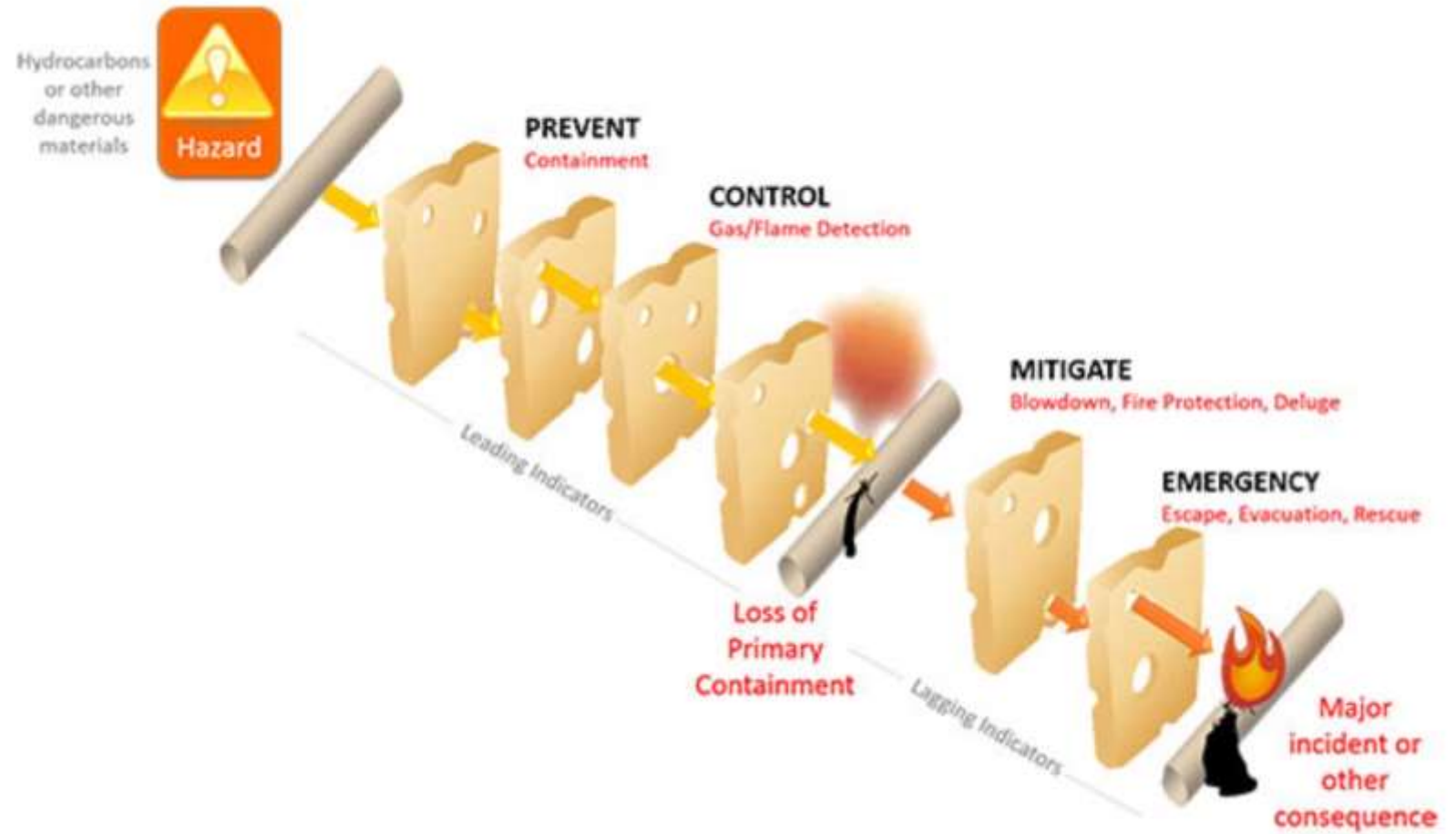


*Échelle internationale des événements  
nucléaires et radiologiques (INES) - AIEA*

# Qu'est - ce qu'une crise?

Modèle « Swiss  
cheese » (Reason)

La crise survient  
lorsque l'ensemble  
des barrières a été  
franchi



# Qu'est-ce qu'une crise?

---

## Effet domino

- Peut être défini comme l'action d'un premier phénomène dangereux capable de générer un second accident sur une installation voisine ou un établissement voisin, dont les effets seraient plus « graves » que ceux de l'accident premier.
  - Exemple de la fuite de gaz à Bhopal en 1984, du tsunami suite au séisme de décembre 2004 ou de la catastrophe de Fukushima Daiichi en février 2011
- En période de crise, les effets domino dépassent les domaines de risques (réputationnels, financiers, stratégiques, opérationnels, etc.)



Comment gérer une  
crise?

---

# Comment gérer une crise?

- Crise des « notes de frais » à l'Université de Genève - été 2006
- Erreurs de communication
  - Annonce publique tardive
  - Manque de transparence
  - Absence d'une stratégie de « porte-parole »
  - Approche réactive

The screenshot shows the RTS website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Info', 'Sport', and 'Culture' links, and a search icon. Below this, the 'Info' section is active, with a sub-navigation bar listing various topics like 'Proche-Orient', 'Ukraine', 'Suisse', etc. The main article title is 'Un scandale éclabousse l'Université de Genève'. Below the title, it says 'Suisse' and 'Modifié le 28 juin 2010 à 11:42'. A video player is embedded in the article, showing a news report with the headline 'Scandale à l'Uni: des profs menaient la grande vie aux frais de l'Etat'. The video player includes a progress bar and a 'PLAY RTS' button. To the right of the video player, there is a sidebar titled 'Vidéos et audio' with a video thumbnail and a description: 'Un scandale financier secoue l'Université de Genève - 9 avril - 19:30 Le journal'. Below the video player, there is a caption: 'Un scandale financier secoue l'Université de Genève / 19h30 / 1 min. / le 9 avril 2006'. At the bottom of the page, there is a text block: 'Des «abus importants» ont été découverts dans les notes de frais de certains professeurs de l'Université de Genève. L'institution a décidé «de faire le ménage», annonce son recteur. Une plainte pénale a été déposée contre un professeur.'

# Comment gérer une crise?

---

Crise de "l'acide  
picrique" à  
l'Université de  
Genève - été 2019



Actualisé 29 août 2019, 02:57

GENÈVE

## Gros convoi sécurisé pour détruire un acide explosif

La police a dû paralyser plusieurs axes, de Champel à Bernex, pour se débarrasser d'un produit dangereux, mercredi soir. Une opération spectaculaire menée avec succès.

# Comment gérer une crise?

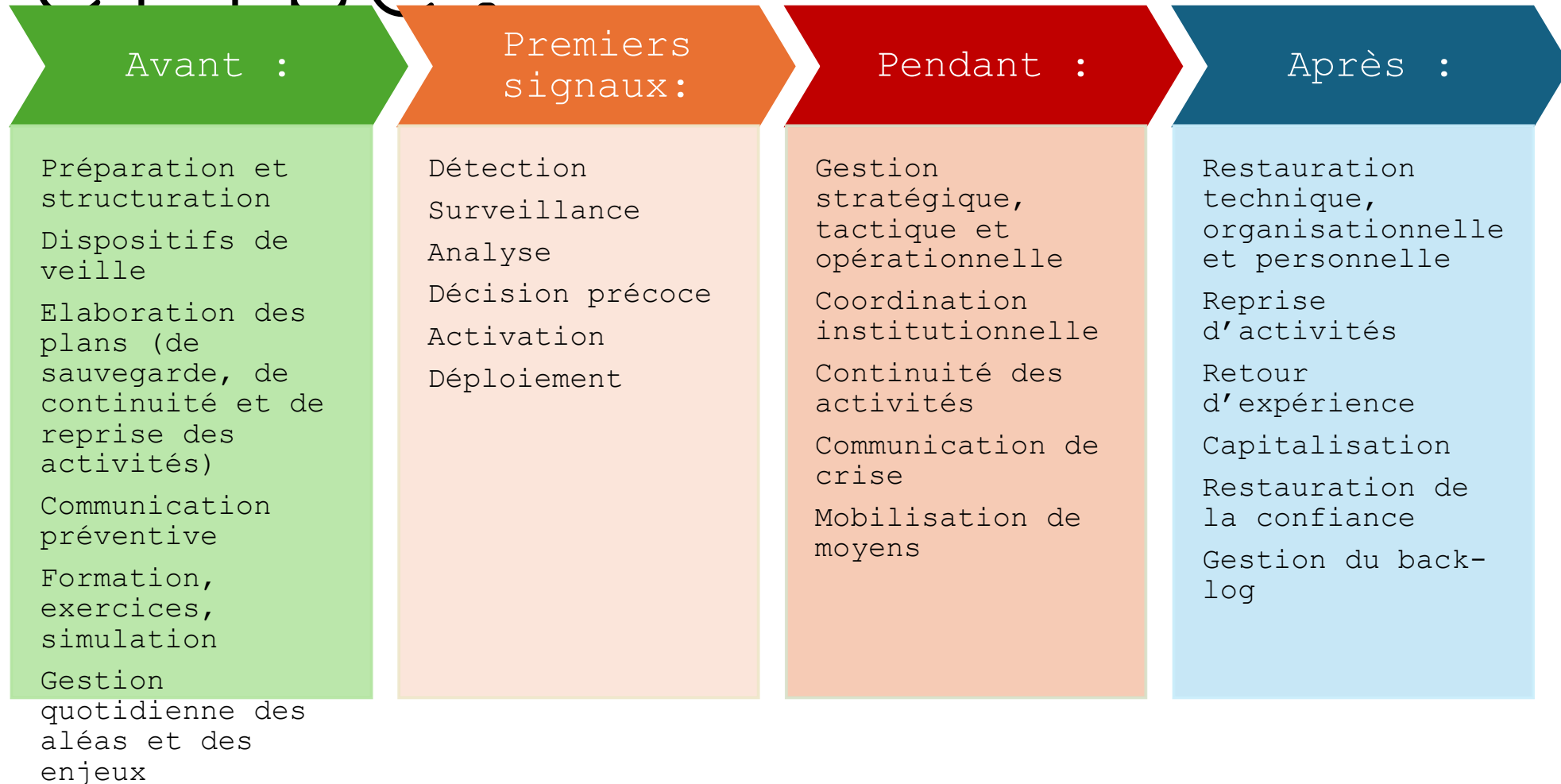
---

Occupations de bâtiments:  
2021, 2024 et 2025



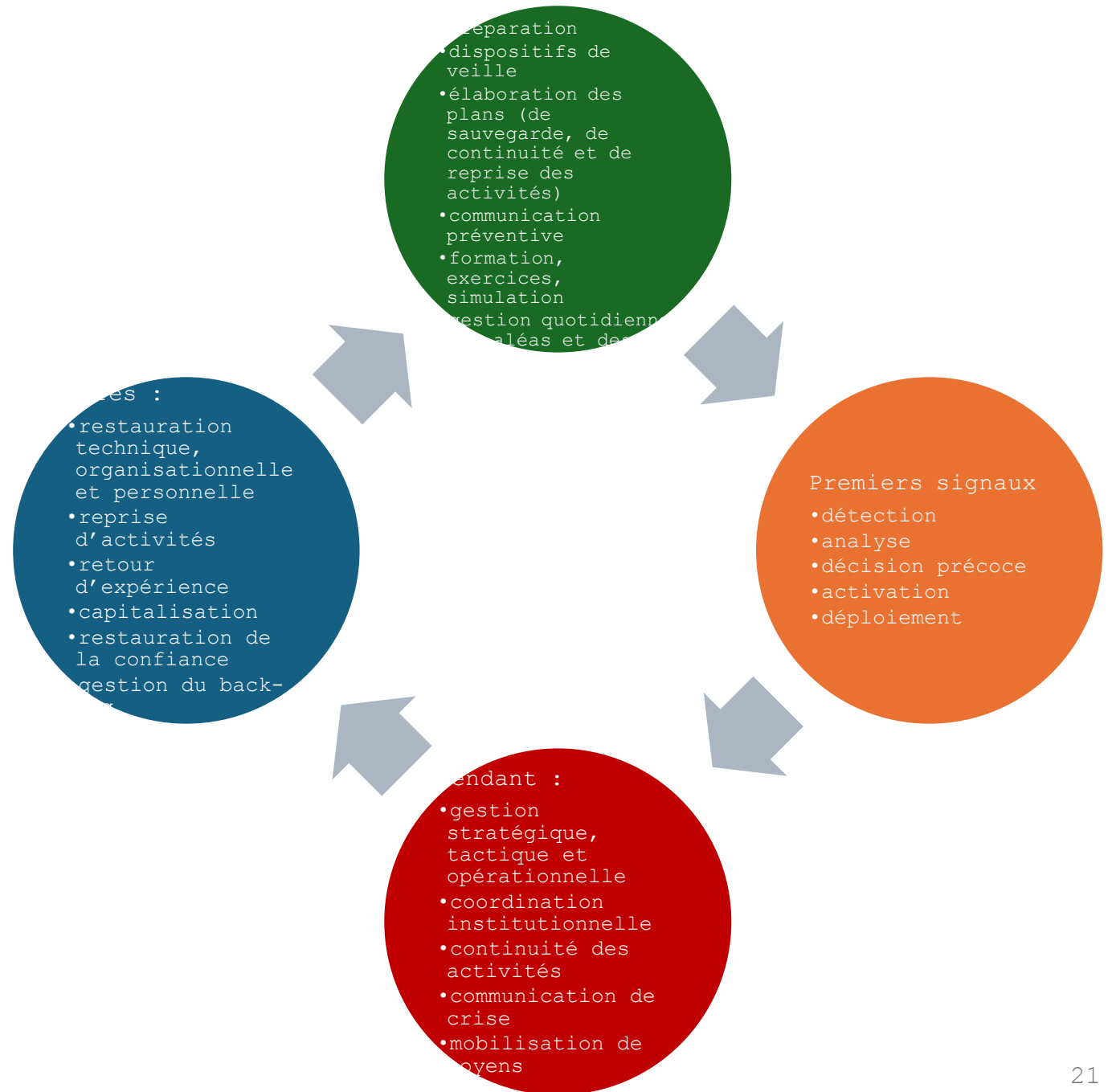
# Comment gérer une

## crise ? Les bonnes pratiques



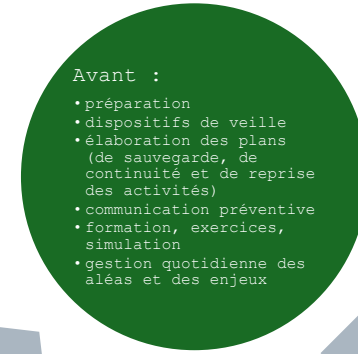
# Comment gérer une crise?

A l'UNIGE



# Comment gérer une crise?

A l'UNIGE



- Engagement de la direction
- Directive
- Cellule de crise institutionnelle
- Cellules de crises opérationnelles (informatique, enseignement, etc.)
- Plans de sauvegarde (animaleries, bibliothèque, anthropologie, etc.)
- Liste contacts et

# Comment gérer une crise?

## A l'UNIGE

- Typologie de crise et exemples / scénarii potentiels

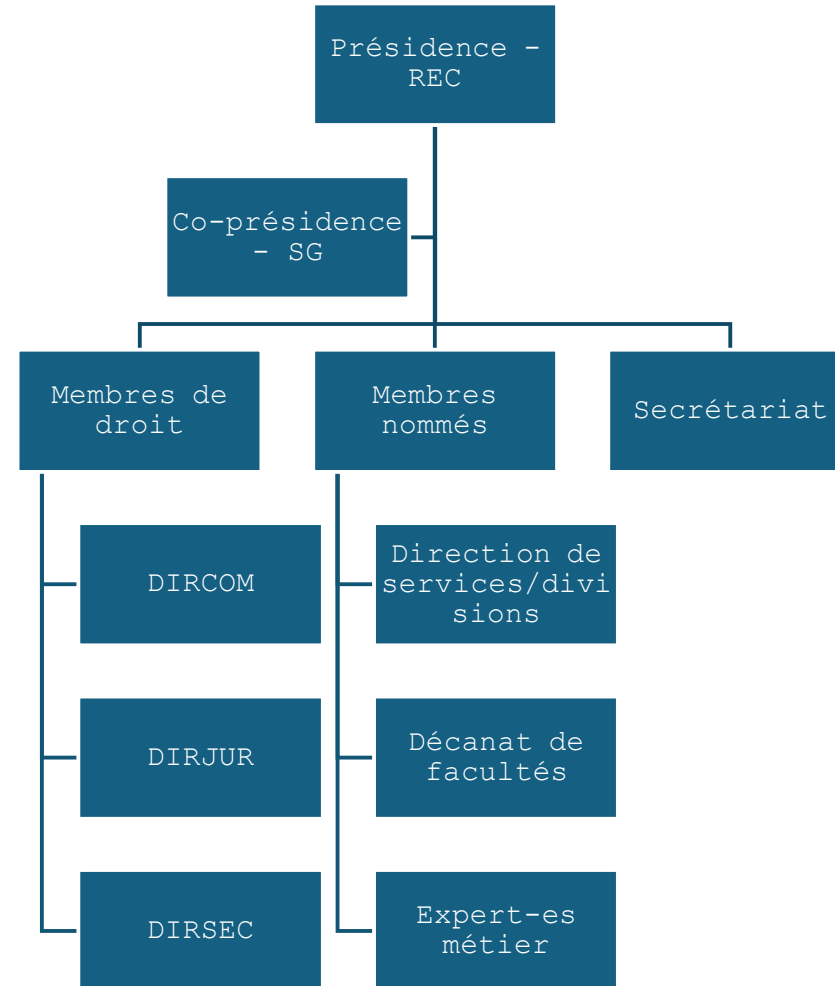
<b>Crises opérationnelles &amp; infrastructurelles</b>	Incendie sur campus, explosion, accident de laboratoire, panne électrique majeure, effondrement, inondation, dégâts des bâtiments, NRBC (nucléaire, radiologique, biologique, chimique)
<b>Crises environnementales / naturelles</b>	Tempêtes, inondations, tremblement de terre, événements climatiques extrêmes, pollution, contamination (laboratoires, eau, air)
<b>Crises sanitaires &amp; de santé publique</b>	Pandémie (ex. COVID-19), épidémie locale, contamination, intoxications alimentaires, incidents sanitaires dans les installations
<b>Crises technologiques / cyber &amp; numérique</b>	Cyberattaques, ransomware, fuites ou vols de données, panne des systèmes informatiques, cyber-sabotage, compromission des outils de e-learning ou d'administration
<b>Crises de sûreté &amp; violence</b>	Alerte à la bombe, menace terroriste, intrusion, violences sur le campus, agressions, troubles graves, crise majeure de sécurité
<b>Crises réputationnelles / médiatiques / éthiques</b>	Scandales académiques (plagiat, fraude scientifique), mauvaise conduite, affaire de harcèlement, plainte médiatique, mauvaise gestion financière, mauvaise communication, polémiques
<b>Crises institutionnelles, gouvernance &amp; financière</b>	Conflits de gouvernance, crise budgétaire, réduction brutale de financement, coupes, restructuration, crise de direction, départ massif de personnel
<b>Crises liées à des événements externes / sociétaux / géopolitiques</b>	Conflits internationaux (affectant échanges, partenaires internationaux), crise migratoire, pression politique, sanctions, crises globales (climat, économie), perturbations globales affectant l'université, « sécurité missions-étranger »
<b>Crises combinées ou "poly-crisis"</b>	Cyberattaque + pandémie, crise financière + scandale médiatique, catastrophe naturelle + perturbation des systèmes informatiques, crise climatique + crise de réputation

# Comment gérer une crise?

---

## A l'UNIGE

- Organisation
  - Chaque membre dispose d'un-e suppléant-e
  - 21 membres nommé-es au sein des entités
  - Chaque acteur/trice agit sur de multiples fronts et avec plusieurs rôles (conseiller-e, exécutant-e, décisionnaire)

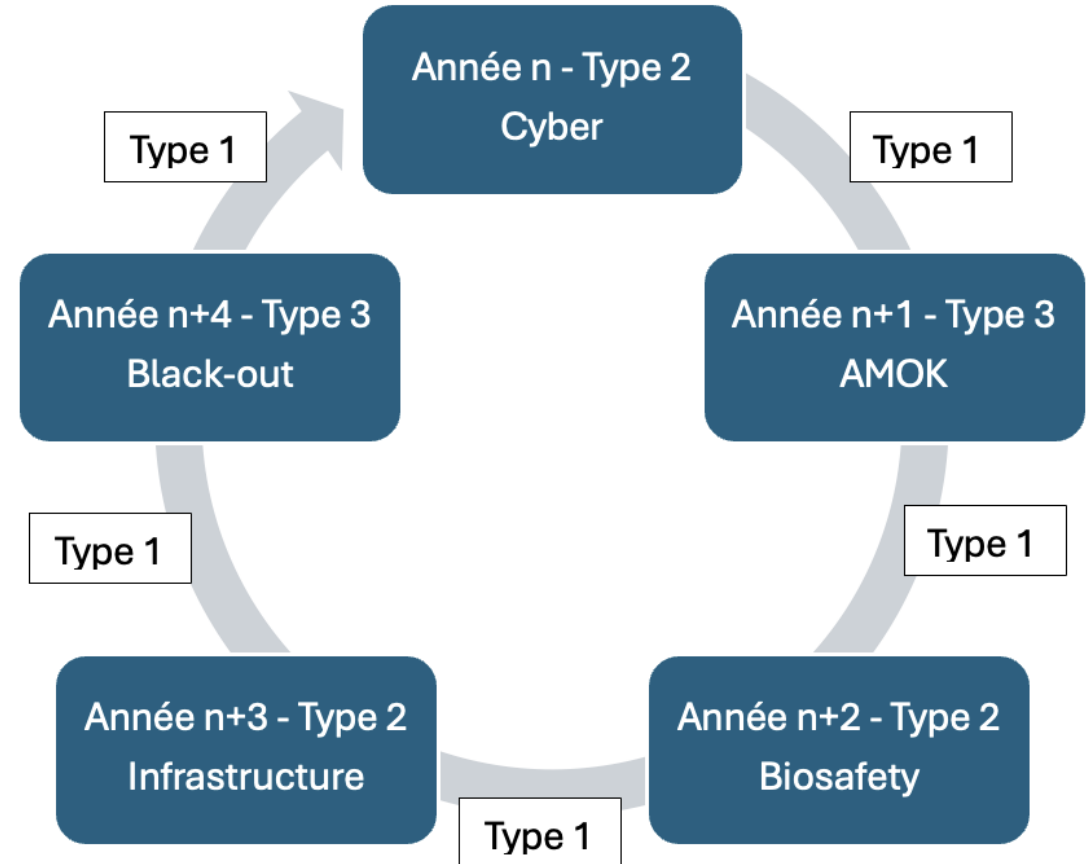


# Comment gérer une crise?

A l'UNIGE

## Plan pluri-annuel de formation

- **Type 1 - Exercices d'alerte et/ou de mobilisation** - réalisés tous les six à douze mois: visent à tester les canaux de communication permettant d'informer les membres, et, en cas de mobilisation, de vérifier la capacité de réunir les membres ainsi que la durée nécessaire,
- **Type 2 - Exercices « table-top »** - réalisés tous les ans voire deux ans: visent à déployer un scénario pré-établi et d'annoncer les mesures prises sans les matérialiser,
- **Type 3 - Exercices « 1 :1 »** - réalisés tous les trois à cinq ans : visent à tester les capacités opérationnelles sur la base d'une simulation réaliste en mobilisant les moyens permettant d'opérer, de manière réaliste, et conjointement avec les forces d'intervention armées, une réaction de



# Comment gérer une crise?

A l'UNIGE

- Retour du terrain
- Vigilance active
- Réseau
- Lien, communication
- Pré-activation et contact permanent
  - Groupe Whatsapp / Signal
- Outil de déclenchement multicall



# Comment gérer une crise?

A l'UNIGE

- Salle de crise (et back-
- Kits (hygiène, télécom, énergie, repos, nutrition etc.)
- Collaboration « feux bleus »
- Coopération avec partenaires externes et les autorités
- Expérience et expertise
- Service de Défense Interne
- PCA (Covid)



Pendant :

- gestion stratégique, tactique et opérationnelle
- coordination institutionnelle
- continuité des activités
- communication de crise

# Comment gérer une crise?

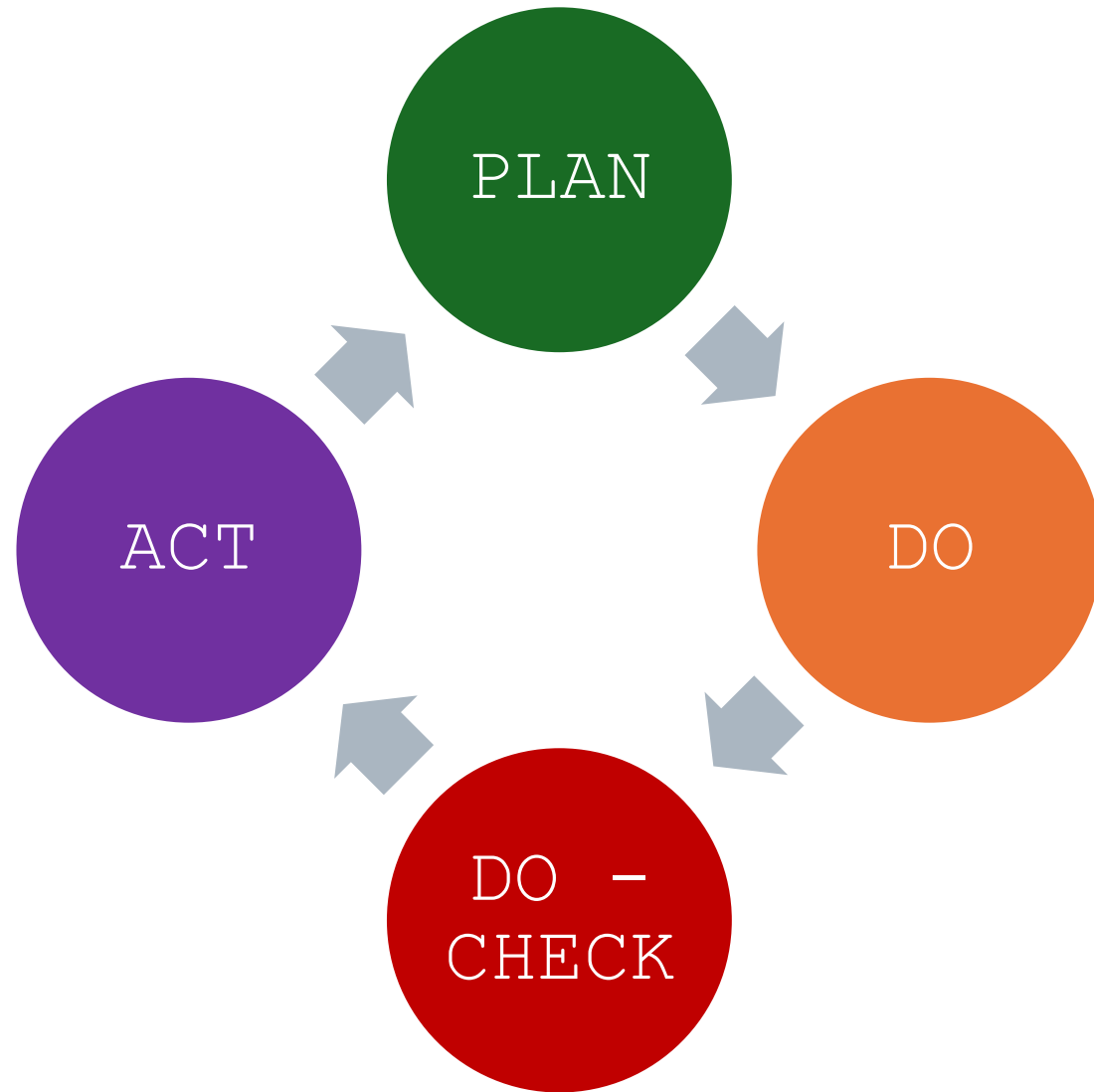
A l'UNIGE

Après :

- restauration technique, organisationnelle et personnelle
- reprise d'activités
- retour d'expérience
- capitalisation
- restauration de la confiance
- gestion du back-log

- Ressources
- Résilience institutionnelle et au sein des entités
- PRA (Covid)
- Outils de communication
- Reporting séances direction
- Vigilance accrue
- Soulagement, et une certaine forme de nostalgie
- Sauvegarde, documentation du retour d'expérience
- Actions correctives
- Suivi juridique

Comment  
gérer  
une  
crise?

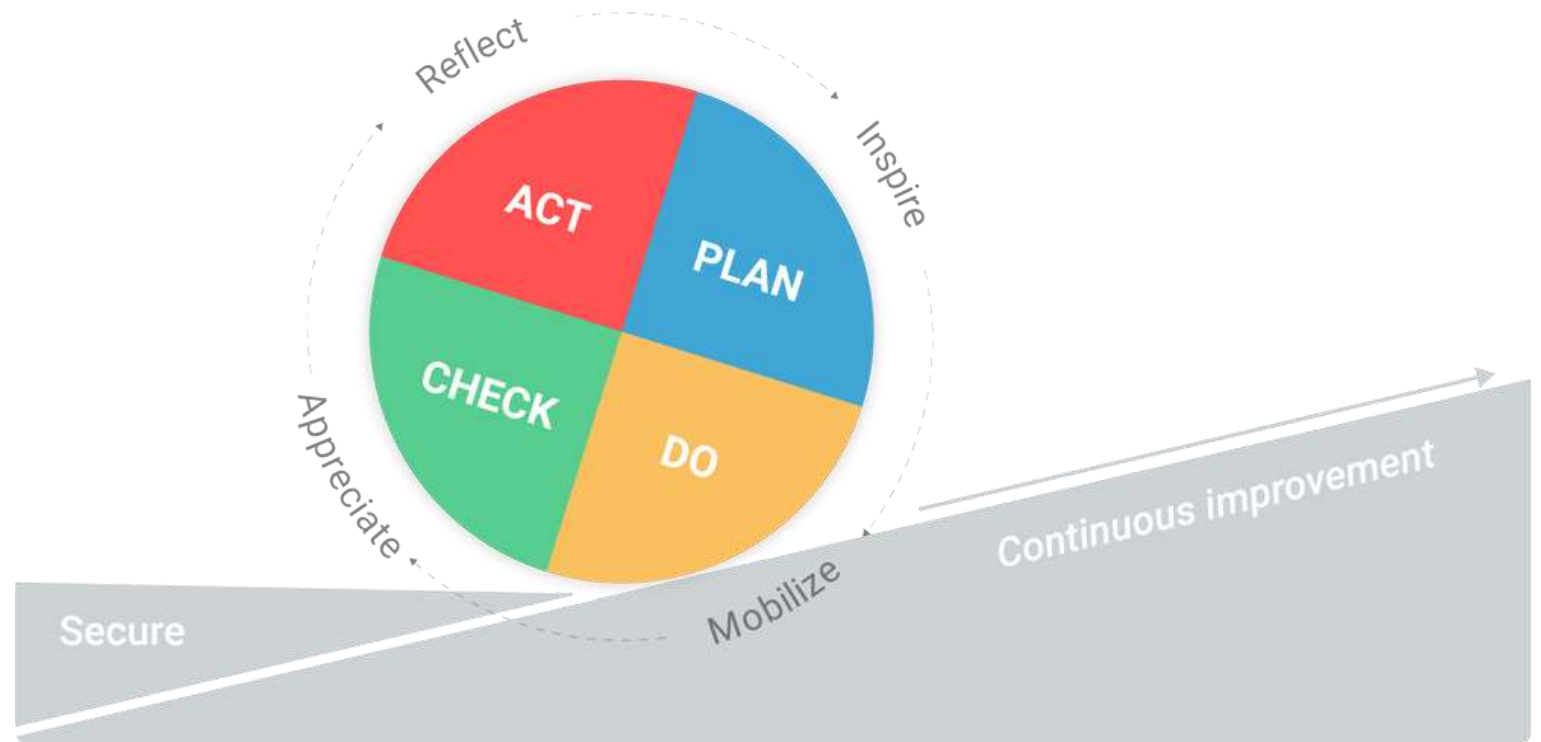


# une antinomie insolvable?

---

Roue de Deming -  
Amélioration  
continue

« Un peuple qui  
oublie son passé se  
condamne à le  
revivre » (auteur  
incertain)

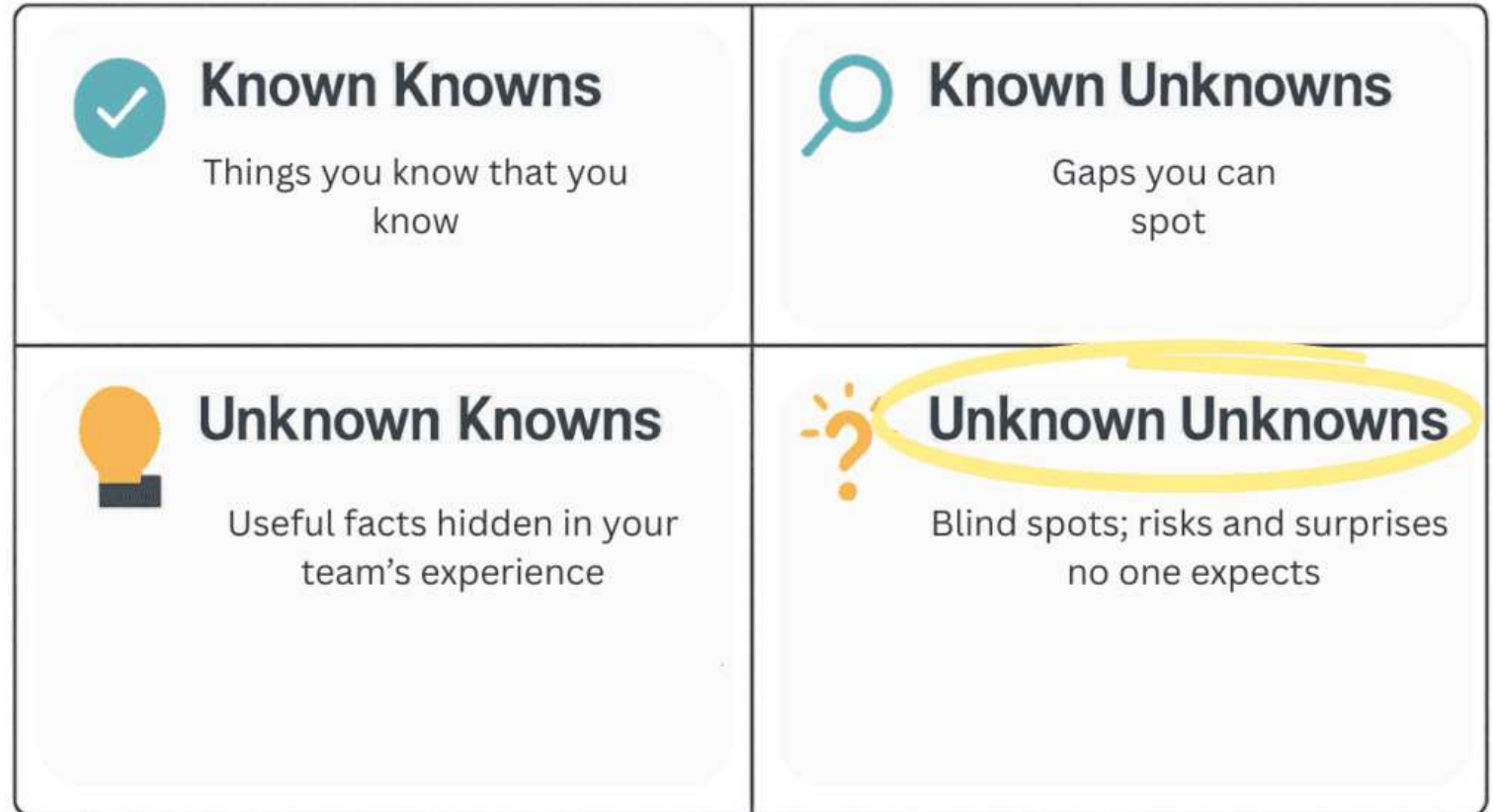


crises:  
une  
antinomi  
e  
insolvab  
le?

---

Les 4 catégories des connaissances

L'illusion de l'inventaire, de l'analyse et de l'évaluation des risques



Fenêtre de Johari, "black swan" de Taleb et Matrice de Rumsfeld

# Crises : une antinomi e insolvab le?

Se préparer à  
l'inattendu vs  
se préparer à  
l'impensable

- « Se préparer à l'inattendu (événements dont la teneur est prévisible, mais pas le moment d'occurrence) est faiblement préparatoire à diriger face à des combinaisons d'événements inédits, et/ou atteignant des proportions et intensités exceptionnelles. »
- Les cadres peuvent se retrouver confrontés à de l'inconnu, voire de l'impensé : « c'est-à-dire [à] des "inattendus" qui n'ont jamais été imaginés et a fortiori décrits et prévus »
- « L'enjeu préventif, pour les personnes en responsabilité potentiellement concernées, n'est plus seulement de préparer l'action inattendue, mais aussi de se préparer à agir en situations impensées»

Une bonne gestion  
de crise commence  
par un café... court  
de préférence

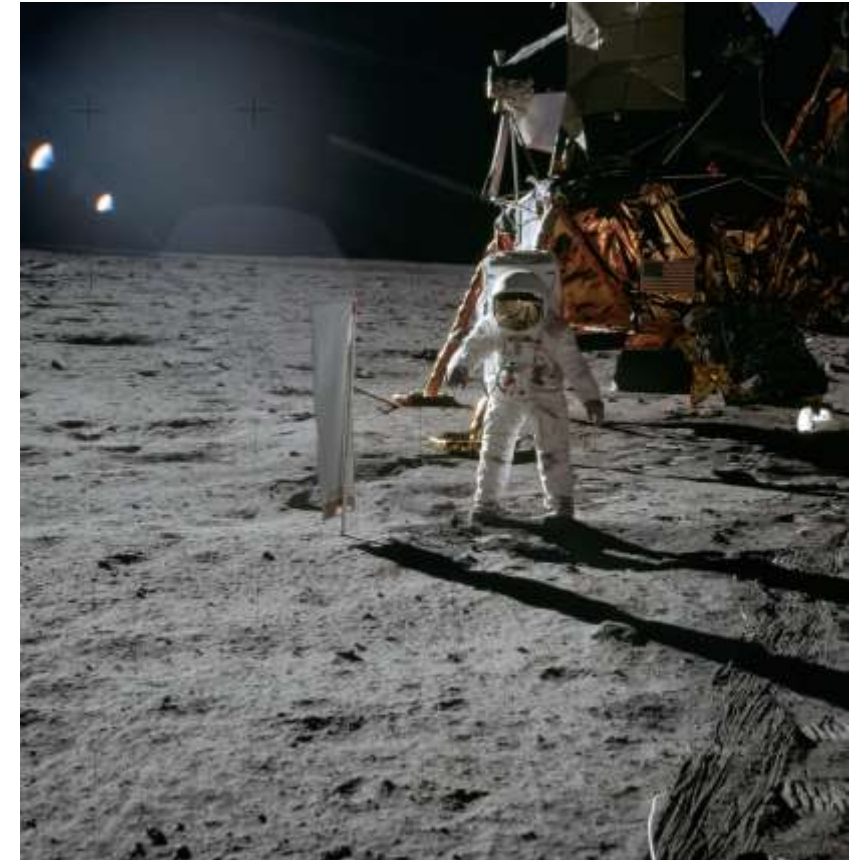
- “La gestion de crise s’appuie sur des compétences informelles et invisibles (non-formalisées)
  - non-liés à une formation, ou à des critères de compétences ou de savoirs définis par le poste”



# Exercice collectif: alunissage catastrophique

---

- Vous faites partie de l'équipage d'un vaisseau spatial programmé à l'origine pour **rejoindre une fusée mère** de la face visible de la lune.
- A la suite d'ennuis mécaniques, vous avez dû alunir à **300 km du point de rendez-vous fixé**.
- Au cours de l'alunissage, la plupart des équipements de bord ont été **endommagés, à l'exclusion de 15 objets**.
- Il est **vital** pour votre équipage de rejoindre la fusée mère et vous devez choisir l'équipement **indispensable** pour ce long voyage.
- L'exercice consiste à **classer les 15 objets** par ordre de première nécessité



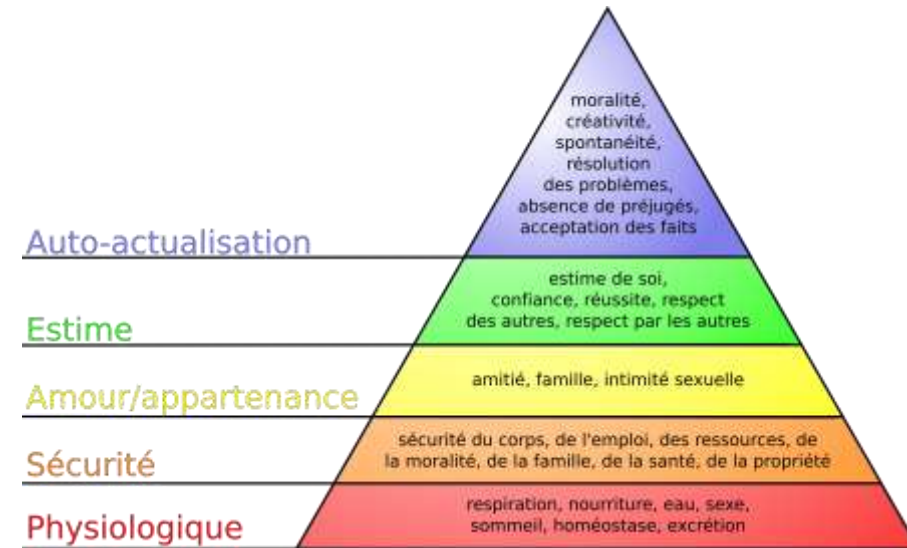
# Exercice collectif: les 15 objets

---

1. Une boîte d'allumette
2. Des aliments concentrés
3. 50 mètres de corde en nylon
4. Un parachute en soie
5. Un appareil de chauffage fonctionnant sur l'énergie solaire
6. 2 pistolets calibre 45
7. Une caisse de lait en poudre
8. 2 réservoirs de 50 kg d'oxygène chacun
9. Une carte céleste des constellations lunaires
10. Un canot de sauvetage auto-gonflable
11. Un compas magnétique
12. 25 litres d'eau
13. Une trousse médicale et des seringues hypodermiques
14. Des signaux lumineux
15. Un émetteur-récepteur fonctionnant sur l'énergie solaire (fréquence moyenne)

# Exercice collectif: classement de la NASA

- 1.2 réservoirs de 50 kg d'oxygène chacun: premier élément de survie essentiel
- 2.25 litres d'eau: indispensable pour compenser la déshydratation due à la chaleur sur la face éclairée de la lune
3. Une carte céleste des constellations lunaires: indispensable pour s'orienter
4. Des aliments concentrés: moyen efficace de réparer les pertes d'énergie
5. Un émetteur-récepteur



Pyramide de Maslow

# Exercice collectif: classement de la NASA

---

6. 50 mètres de corde en nylon (utile pour se mettre en cordée, escalader les rochers, éventuellement hisser les blessés)
7. Une trousse médicale et des seringues hypodermiques (les piqûres de vitamines, sérum, etc. ... nécessitent une ouverture spéciale (prévue par la NASA))
8. Un parachute en soie (peut servir à se protéger des rayons solaires)
9. Un canot de sauvetage auto-gonflable (peut servir de traîneau pour tracter des objets, le gaz employé pour cet engin peut servir à la propulsion)
10. Des signaux lumineux (utiles quand la fusée mère sera en vue)
11. 2 pistolets calibre 45 (peuvent servir à accélérer la propulsion, à la rigueur à mettre fin à ses jours)
12. Une caisse de lait en poudre (piège nutritionnel: plus encombrant que les aliments concentrés)
13. Un appareil de chauffage fonctionnant sur l'énergie solaire (sans utilité: les combinaisons sont chauffantes)
14. Un compas magnétique (sans utilité sur la lune le champ magnétique n'y étant pas valorisé)
15. Une boîte d'allumette (l'absence d'oxygène ne permet pas de les enflammer)

Pour conclure

---

+

o

Il  
n'existe  
pas de  
gestion  
de crise  
réussie

•

Les clés d'une gestion de  
crise:

- Détection et déclenchement précoce
- Montée en puissance proportionnée
- Collecte, tri et transmission d'informations solides
  - Communication adaptée et ajustée, dans les temps
- Collaboration élargie, collectif de travail et autonomisation
  - Délégation des tâches
- Mobilisation des repères et ancres constitués
- Prise de décisions structurée et légitimes
- Anticipation des questions

+

o

Il  
n'existe  
pas de  
gestion  
de crise  
réussie

Les pièges d'une gestion de crise:

- Sur-sollicitation
- Interprétation et biais cognitif
- L'effet domino, les crises dans la crise
- La certitude dans la décision
- La recherche de l'adhésion et/ou de la satisfaction
- La persévérance dans l'erreur
- Ordre - contre-ordre - désordre
- Une communication retardée, différenciant l'interne et l'externe, non-basée sur des faits

• La confidentialité est



Les  
crises  
sont  
évitable  
s

- L'important n'est pas seulement l'objectif mais également le chemin parcouru.
- Se préparer au pire permet de sensibiliser et former à la prévention des risques.
  - Un secouriste formé est un préventeur en devenir.
- L'action au quotidien sur les écarts et les non-conformités agit en faveur d'une réduction de la probabilité et de la gravité.

+

o

La crise  
n'a pas  
que des  
conséquences  
négligeables

•

Chaque crise transforme  
durablement l'Université

Il y a un « avant » et  
un « après »

Le retour d'expérience  
s'appuie, avant tout, sur la  
recherche des causes  
profondes, sans rechercher de  
culpabilité.

Concept de « just  
culture » dans l'aéronautique

+

o

On ne se  
prépare  
pas à  
une  
crise...

o

scénarii qui entrent dans la  
catégorie d'une crise par

- l'amélioration continue,
- le retour d'expérience capitalisé,
- la mémoire collective,
- la formation et les exercices périodiques,
- l'agrégation de compétences complémentaires,
- la capacité à travailler « out of the box »,
- les liens au sein des équipes,
- l'honnêteté intellectuelle, la transparence, le droit à l'erreur,
- l'agilité interdisciplinaire et la plasticité mentale,
- la culture du risque.

On ne se  
prépare  
pas à  
l'impensa  
ble

...donc continuons à réduire la  
vulnérabilité, la probabilité  
et la gravité.



Source: United States Mine Safety and Health Administration

# Ressources

- <https://shs.cairn.info/revue-le-travail-humain-2022-2-page-123?lang=fr>
- *Loi sur la prévention des sinistres, l'organisation et l'intervention des sapeurs-pompiers (LPSSP)*
- *Règlement d'application de la loi sur la prévention des sinistres, l'organisation et l'intervention des sapeurs-pompiers (RPSSP)*
- *Règlement concernant la coordination et la conduite des moyens d'intervention et de soutien des services de la Ville de Genève en cas de situations exceptionnelles survenant sur son territoire*
- <https://www.rts.ch/info/suisse/1108669-un-scandale-eclabousse-luniversite-de-geneve.html>
- <https://www.tdg.ch/un-puissant-explosif-retrouve->