

Une crise n'est pas l'autre

Une grande entreprise comme la SNCB est régulièrement confrontée à des crises. Une crise est généralement imprévisible. Il peut s'agir d'une crise opérationnelle, comme par exemple un train bloqué à cause de conditions hivernales difficiles, ou, pire, un accident ferroviaire. Mais il peut aussi être question d'une crise de réputation, comme par exemple, lors d'une fuite dans la presse.



Quand survient une crise...

Notre entreprise a développé plusieurs plans dont l'application permet de résoudre les crises de la manière la plus efficace et la plus rapide possible. La communication en cas de crise est, elle aussi, de prime importance. Dans cet article, nous traiterons de crises dites 'opérationnelles'.

Gestion de crise...

La SNCB dispose d'un plan interne d'intervention et d'un plan de communication de crise. En cas d'incident grave, la SNCB doit se conformer aux directives émises par les Autorités civiles et les services de secours.

Plan interne d'intervention (PII)

Le plan interne d'intervention de la SNCB rassemble toutes les mesures prises par l'entreprise pour faire face à une crise et rétablir le plus rapidement possible un trafic ferroviaire normal. Michel Grote, B-TR.5, explique : "Sur base de ce plan, la SNCB peut résoudre elle-même la plupart des incidents opérationnels. Par exemple, si un train est bloqué

suite à un problème technique, une coupure d'électricité à cause de conditions hivernales difficiles ou à cause d'une canicule intense..." Hendrik Vanderkimpfen, General Manager B-TR trafic ferroviaire & Security poursuit: "En cas de crise, B-TR veille à garantir la sécurité d'exploitation, ainsi que la sécurité des voyageurs et du personnel."

Plans d'urgence et d'intervention

Si la crise est d'une certaine ampleur, les services de secours sont sollicités. Dans certains cas, ils déclencheront avec les Autorités civiles (Bourgmestre, Gouverneur ou Ministre de l'Intérieur), un plan d'urgence et d'intervention ('plan catastrophe'). Dès cet instant, ils prendront la direction des opérations sur le terrain.

Un plan d'urgence et d'intervention peut être activé à trois niveaux



Phase communale

par exemple :
trains bloqués
à Ciney / Assesse
le 07/01/2017



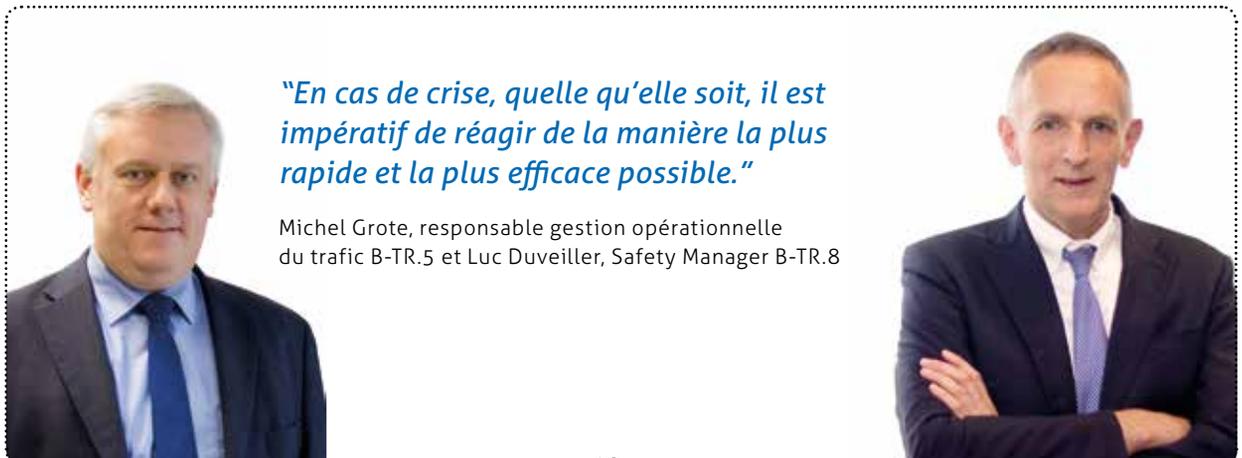
Phase provinciale

par exemple :
accident de train
à Buizingen
le 15/02/2010



Phase nationale

(exceptionnel)
par exemple :
attentats
le 22/03/2016



"En cas de crise, quelle qu'elle soit, il est impératif de réagir de la manière la plus rapide et la plus efficace possible."

Michel Grote, responsable gestion opérationnelle du trafic B-TR.5 et Luc Duveiller, Safety Manager B-TR.8

... et communication de crise

Gérer la crise opérationnelle est une chose. Il faut aussi communiquer à propos de la crise ! Comme la SNCB doit alors faire face à une grande exposition médiatique, il est important de pouvoir réagir rapidement et efficacement.

B-CP.1 a développé un plan de communication de crise, annexé au plan interne d'intervention. Son activation peut se résumer à un 'suivi presse' ou... conduire à l'installation d'une salle de

crise. Il prévoit neuf scénarios de crise, de l'accident de train à la cybercriminalité.

Alerte !

Le RDV ou le SOC vient de contacter le responsable B-CP.1 : crise opérationnelle grave ! Les collaborateurs B-CP sont alors alertés, par un système de cascade. Le premier arrivé installe la salle de crise qui servira de base pour le service de presse, la communication interne, les medias sociaux... Un collaborateur 'Info Gathering' est envoyé au RDV ou au SOC, voire chez les ROR, pour collecter

des infos pour le 'Crisis Communication Team Leader'. Un porte-parole et 'un first responder', relais d'information sur le lieu de l'incident, sont en contact permanent avec les représentants B-TR sur le terrain, au PC-Ops ou au Comité de Coordination (voir p.13). La communication de crise 'corporate' s'effectue toujours en collaboration avec B-TR et avec B-MS, chargée des informations à la clientèle.

Le plan de communication de crise prévoit notamment :

- L'interaction avec les autres acteurs internes et externes (Autorités civiles, Infrabel...);
- La description des rôles des collaborateurs B-CP ;
- L'application de règles, tant en matière de sécurité (périmètre) qu'en matière de communication (do's et don'ts). Par exemple : la SNCB n'est pas habilitée à divulguer le nombre et le nom des victimes ; ceci relève des Autorités civiles ;
- Différentes procédures. Par exemple : organisation d'une minute de silence, mise à disposition de registres de condoléances, drapeaux en berne etc. ;
- Des templates de mailings, de webnews, etc. pour chaque scénario. Ils sont disponibles pour les collaborateurs B-CP sur une plateforme dans le 'cloud' ;
- Les aspects 'Care' (lettres aux familles, contacts avec le service Legal Affairs, remerciements, etc.).

"Le plan permet de coordonner efficacement la communication interne et externe via tous nos canaux. Nous l'avons appliqué lors des attentats du 22 mars et de l'accident de Saint-Georges-sur-Meuse."

Fanny Bouillon, responsable Corporate Communication





SNCB : QUI FAIT QUOI DANS LA GESTION



Niveau central

ROC

- est informé de la crise

RDV

- a des contacts permanents avec le ROR
- décide si le Plan interne d'intervention est déclenché ou non
- organise le trafic des trains

Traffic Control (Infrabel)

- est le point de contact avec le conducteur de train
- est responsable de la gestion du trafic

Permanence Accompagnateurs/ Conducteurs

- organise les besoins en personnel

Répartiteurs

- organisent les solutions pour le matériel

Helpdesk conducteurs

- aide le conducteur en cas de panne

SOC

- est informé de la crise
- envoie les équipes Securail sur le lieu de l'incident
- coordonne les interventions concernant la sécurité sur le domaine ferroviaire (surveillance caméras, patrouilles...)

La SNCB peut résoudre la crise elle-même



ROR

- est en cabine
- coordonne la gestion des opérations
- a des contacts permanents avec le RDV
- organise l'évacuation et l'accueil des voyageurs
- est chargé de l'information aux voyageurs
- organise le transport alternatif, en train, bus, taxi...
- désigne le coordinateur intervention

Coordinateur intervention

- se rend immédiatement sur le lieu de l'incident avec son véhicule d'intervention muni de vivres
- évalue la situation
- informe le RDV et le ROR
- coordonne les actions du personnel SNCB
- assiste en cas d'évacuation
- est en contact avec le Leader Infrabel pour l'aspect 'sécurité d'exploitation'

Personnel SNCB

- de nombreux collaborateurs interviennent également : personnel de gare, BforYou, assistant clientèle, agent de triage, Securail, train de relevage B-TC...

OPÉRATIONNELLE D'UNE CRISE

Dispositif supplémentaire lorsqu'une phase d'urgence est déclenchée

le terrain

La SNCB fait appel aux services de secours

'Concertation Capot' sur le lieu de l'incident

- évalue la situation et décide si une phase d'urgence doit être déclenchée et, si oui, laquelle*
- les services de secours (en général le commandant des pompiers) prennent la direction des opérations



*communale : dirigée par le Bourgmestre



*provinciale : dirigée par le Gouverneur



*nationale : dirigée par le Ministre de l'Intérieur

 **Coordinateur intervention**

 **ROR**

 **Personnel SNCB**



Collaboration avec les Autorités civiles

PC-Ops

(Poste de Commandement opérationnel - à proximité de l'incident)

- informe le Comité de Coordination de la situation
- présence des services de secours
- présence d'un représentant de la SNCB :



Manager Opérations

- dépend du Manager de District (B-TR.5)



Manager de District (B-TR.5)

- est responsable des ROR et du personnel de gare

Comité de Coordination

(pas directement sur le terrain)

- prend les décisions stratégiques sur base des informations du PC-Ops
- présence des services de secours et des Autorités civiles
- présence d'un représentant de la SNCB :



Manager de District (B-TR.5)



Chef de service (B-TR.5/6)



Directeur Général / General Manager trafic ferroviaire & Security (B-TR)

Le samedi 7 janvier 2017, Didier s'est rendu à Ciney où un train était en détresse sur voie unique, à cause de la neige et du givre.

"Sur place, j'ai commencé par évaluer la situation. L'évacuation allait s'avérer périlleuse tant le talus et le bas-côté étaient glissants. Nous avons décidé de solliciter l'aide des pompiers via le Bourgmestre. Ils avaient des couvertures de survie, nous avons les échelles appropriées. Ensemble, nous avons balisé le chemin d'accès vers la route et l'unique bus disponible a pu évacuer en quatre fois les 205 voyageurs vers la gare."



Didier Meunier, chef de gare adjoint, et coordinateur intervention SNCB à Namur