

LE DOUBLE DÉFI DE LA GESTION DE CRISE EN 2016 : (RÉ)ÉMERGENCE DE NOUVEAUX RISQUES & ACCÉLÉRATION DU TEMPS

Les 18 derniers mois vécus en France en témoignent tragiquement, notre société, nos entreprises, nos collaborateurs, nos familles, sont tous confrontés à une période de rupture et de violence en matière de risques, à tous les niveaux.

Qu'il s'agisse de sécurité (attentats à répétition), de météorologie (crues du Loing et de la Seine), de climat social (manifestations récurrentes, grèves violentes avec séquestration), de technologie (explosion des attaques cyber dans le monde bancaire), de politique internationale, nous devons nous habituer à faire face à des crises violentes, parfois mondiales, imprévisibles, de plus en plus fréquentes, de plus en plus larges.

L'avènement de l'hyper connectivité, du développement des réseaux sociaux et du digital a changé la donne. Si les terroristes utilisent le web pour promouvoir leurs idées et préparer leurs attaques, si les cyber-terroristes s'infiltrent par tous les canaux accessibles y compris les smartphones, les réseaux sociaux deviennent un outil temps réel pour partager la situation et s'assurer de la sécurité de ses proches.

L'ampleur et la violence de ces crises, l'impact humain, l'incertitude et l'inquiétude forment un cocktail médiatique détonnant : les sources d'information sont d'emblée innombrables et mondiales, les réseaux sociaux s'enflamment. L'émotion devient le facteur central et tous les médias en font leur point focal. La communication en cas de crise en devient un exercice plus que difficile.

Avec ces nouvelles crises, nous faisons face à des ruptures majeures accélérées et entrecroisées qui obligent à réinventer nos modes de gestion de crise. Afin d'aider les établissements bancaires à aborder ces travaux complexes, nous avons décidé de vous apporter dans ce nouveau numéro de Bank Insight un éclairage sur les grands enjeux suivants :

- / Pour éviter l'improvisation et gagner en efficacité de gestion : comment se préparer à affronter les nouvelles crises ?
- / La gestion de crise n'est pas une discipline naturelle : quelles compétences développer pour réussir ?
- / Parce qu'il est impossible de tout prévoir : comment développer des forces de réflexion rapides, sur quels scénarios de crise s'entraîner et à quelles initiatives publiques / privées participer pour se préparer efficacement ?
- / Pour gagner du temps et optimiser la gestion de crise, sur quels nouveaux outils s'appuyer ?



ROMAIN LOUZIER
Directeur Associé

SOMMAIRE

COMMENT SE PRÉPARER À GÉRER
UNE CRISE ? 2

« PLUS JE M'ENTRAÎNE,
PLUS J'AI DE LA CHANCE » 4

NOUVEAUX OUTILS DE GESTION
DE CRISE: INTERVIEW DE BRUNO
CHAUSSIER, Responsable de la
Continuité d'Activité
de Natixis 6

LES CHIFFRES CLÉS / AGENDA 7

L'OFFRE WAVESTONE 8

COMMENT SE PRÉPARER À GÉRER UNE CRISE ?

Attentats, crue de Seine, cyberattaque... aucune entreprise n'est à l'abri !

Si chaque situation de crise est unique, il est aujourd'hui nécessaire pour chaque établissement de se préparer à toutes les éventualités en travaillant sur l'amélioration des dispositifs de crise, l'efficacité collective des membres des cellules, l'acquisition d'outils d'alerte, la simplification des procédures et check lists de crise et la préparation des environnements.

AVANT : PRÉPARER SON ENVIRONNEMENT DE GESTION DE CRISE

Comment être efficace en situation de crise si un téléphone, une audioconférence ou une visio conférence ne fonctionne pas (ou qu'on ne sait pas activer), un PC portable ou un smartphone n'a plus de batterie, un annuaire de contacts est indisponible ou non mis à jour, la messagerie ou une application est inaccessible ? Une salle de crise trop petite ou non climatisée fera monter la température, au sens propre comme au sens figuré...

Ces désagréments sont autant de facteurs de stress supplémentaires et font perdre du temps lorsqu'on a des décisions à prendre ou une coordination à assurer. Pourtant ces problèmes logistiques sont simples à éviter : l'équipement des salles de crise doit être régulièrement homologué et utilisé par les membres des cellules de crise en condition réelle, des manuels simples d'utilisation doivent être prévus, disponibles et tenus à jour.

Nous constatons après près de 15 années d'exercice de crise, que des procédures de gestion de crise très complètes sont de



faible utilité en pilotage de crise. Les crises actuelles sont de plus en plus stressantes, elles catalysent les émotions et paralysent les capacités des managers ; la simple lecture d'une consigne d'une page est compliquée ! Seules des check lists très synthétiques et opérationnelles (aussi appelées fiches reflexes), décrivant le rôle de chacun et régulièrement utilisées permettront de fournir un cadre adéquat à la cellule de crise pour gérer un événement majeur.

PENDANT : S'ORGANISER ET RÉDUIRE LES « BRUITS »

L'organisation même de la cellule de crise est essentielle pour faire face aux pressions liées au planning des parties prenantes, aux médias... Il est nécessaire d'organiser la cellule de crise et les canaux de communication de telle manière à :

- / avoir une composition et une répartition des rôles cohérente et adaptée à la situation de crise à gérer;
- / fournir le bon niveau d'information fiable aux membres de la cellule de crise;
- / réduire les « bruits parasites ».

Avant de se lancer dans la gestion de la crise, la cellule de crise doit prendre les quelques minutes nécessaires pour fixer son organisation et son mode de fonctionnement : adaptation de la composition aux événements (mobilisation d'experts internes ou externes en fonction de la nature de la crise), rappel des rôles de chacun. La **répartition de rôles** dès l'entrée en crise (pilote de crise, secrétaire de séance, chargé du suivi des décisions et plans d'actions, sous-cellule communication, sous-cellule anticipation...) permet d'organiser et fiabiliser la gestion de crise : c'est la condition sine qua none pour que les périmètres de chacun des acteurs soient maîtrisés et respectés. Il devient indispensable de prévoir une fonction voire une sous-cellule d'anticipation dont le rôle sera de réaliser une prise de recul sur les événements, d'anticiper les pires scénarios et de proposer les actions à mener pour y faire face.

Une fois ce rappel réalisé il est possible de réaliser le briefing de la situation qui permet de **mener de bout en bout un diagnostic complet** (analyse des impacts, identification des parties prenantes directes et indirectes, pièges à éviter...).

Des **points de situation réguliers** permettent la prise de décision coordonnée. Ces points doivent être formalisés dans un document qui peut ensuite être utilisé comme un outil de pilotage, pour le suivi des décisions et les relances des actions à mettre en œuvre.

En définitive la prise de décision se fait toujours dans l'incertitude puisque la cellule de crise dispose rarement de toutes les informations au moment voulu. Il est nécessaire d'établir et d'activer les canaux d'information (internes et externes sur les lieux de la crise) qui permettront à la cellule de crise de suivre la situation. Ces canaux permettront de réduire les risques d'asymétries d'information, de retards dans la prise de décision et d'oublis dans le suivi des plans d'actions qui sont autant d'éléments pouvant perturber la bonne gestion de crise.

Lors d'une situation de crise, de nombreux « bruits » viennent parasiter la gestion de crise :

- / Le bruit au sens premier (appels téléphoniques en salle de crise notamment), qui a un impact direct sur le niveau de fatigue et de stress et représentent un danger pour la dynamique et la cohésion de groupe. Par exemple, il devient nécessaire de s'astreindre à une discipline pour ne pas se laisser déborder par le flux des appels téléphoniques en salle de crise et prendre les appels dans une autre salle.
- / Le « bruit » au sens de la communication, généré par les médias et les réseaux sociaux lors d'une crise peut entraîner des perturbations et affecter les prises de décisions de la cellule de crise (infobésité, sur-médiation d'un événement entraînant une prise de décision hâtive,...).

APRÈS : CAPITALISER POUR S'AMÉLIORER

Pour tirer les leçons de l'expérience, toute convocation d'une cellule de crise doit donner lieu à un débriefing à froid, afin de mettre l'accent sur ce qui a bien fonctionné et ce qui nécessite d'être amélioré. Les plans d'actions mentionnent souvent de mettre à jour les procédures de gestion de crise, de contrôler l'équipement des salles de crise, de former les membres de la cellule de crise à la gestion de crise ou encore au media training.

Ces plans d'actions ne doivent pas rester lettre morte, au risque de reproduire les mêmes erreurs à la prochaine crise !



« PLUS JE M'ENTRAINE, PLUS J'AI DE LA CHANCE »

Cette devise bien connue des golfeurs est transposable en tout point à la gestion de crise. Seul un entraînement régulier permet de créer les automatismes salvateurs lorsque surviendra la situation de crise.

Il est impossible de tout prévoir, et illusoire et inefficace de chercher à décrire toutes les situations de crise possibles. Il surviendra toujours un événement nouveau, imprévisible, voire impensable. C'est pourquoi il est nécessaire de s'entraîner à analyser et réagir rapidement sous pression. Une fois les premiers réflexes acquis, les organes de gestion de crise plus matures pourront développer leur « force de réflexion rapide », un groupe dédié et entraîné pour aider les dirigeants dans leur pilotage des situations très complexes et plus particulièrement « hors-cadre » de référence qui mettent en grande difficulté tous les schémas préétablis. »

Le groupe de Place Robustesse, créé en 2005 à l'initiative de la Banque de France, a notamment défini huit scénarios de crise « génériques » en raison de leur représentativité :

- / grève générale des transports ;
- / crue de la Seine ;
- / risque de pandémie ;
- / attentats terroristes ;
- / panne générale d'électricité ;
- / accident industriel ou attentat de type NRBC (nucléaire, radiologique, biologique, chimique) ;

- / défaillance d'un prestataire « critique » ;
- / cyber-attaque

Au sein des organisations, il apparaît évident que les entraînements et les exercices ne sont plus une option mais bel et bien une nécessité. L'enjeu étant de construire un plan de progression pluriannuel à la fois suffisamment ambitieux mais également en adéquation avec le niveau de maturité de l'entité.

Le plan de test doit, in fine, couvrir à la fois les différentes étapes de la gestion de crise (de la phase d'alerting jusqu'à la sortie de crise) mais également les scénarios de crise auxquels peut être confrontée l'organisation. Idéalement, une fréquence de deux exercices de gestion de crise par an est préconisée pour permettre à l'équipe constituant la cellule de crise de s'habituer à travailler ensemble (prise en compte des turn over).

Il est primordial de varier les scénarios pour s'entraîner et acquérir les compétences nécessaires à une gestion de crise maîtrisée. Par exemple, les compétences liées à la communication de crise peuvent être consolidées lors d'exercices de média training spécifiques au cours desquels les communicants sont spécifiquement sollicités (simulation de prise de parole auprès de la presse, médias filmés avec débriefing et formalisation de communiqués à destination des autorités,

des victimes...). En effet, il est impératif de comprendre comment fonctionnent les médias pour être en capacité de leur restituer le bon message dans le timing attendu avec le niveau souhaité d'information.

Par ailleurs, des entraînements spécifiques de grande ampleur, faisant interagir plusieurs cellules de crise (avec potentiellement des cellules extra entité), peuvent être organisés pour mesurer la capacité de l'organisation à maîtriser les outils et méthodes de gestion de crise prévus et mis en place. Ce type d'exercice permet de valider le circuit et les modalités de communication entre les cellules de crise.

Les constats réalisés au cours des exercices permettent d'identifier les failles potentielles du dispositif qui font alors l'objet d'un plan de recommandation priorisé. L'entité devra établir, mettre en œuvre et suivre un plan d'action lui permettant de s'assurer de la résilience du dispositif mis en place.

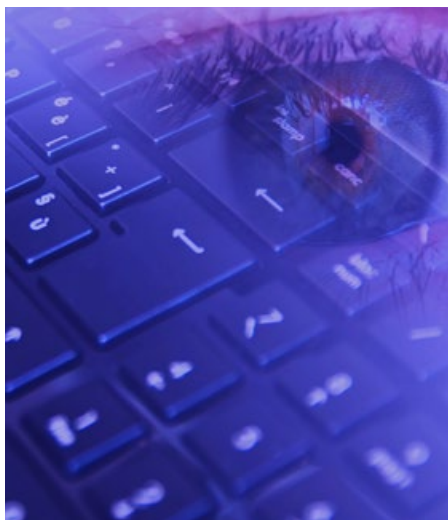
A l'issue des exercices, les partages de retours d'expériences entre les organisations constituent des éléments de progrès indispensables car ils permettent à la fois de faire progresser les entités mais également d'augmenter leur capacité d'apprentissage (notamment par l'identification des points forts qui doivent être capitalisés et actions qui pourraient être mises en place pour améliorer ce qui a moins bien fonctionné).

« UNE PERCEPTION ERRONÉE DES COMPÉTENCES REQUISES »

Contrairement à ce que la plupart des managers en perçoivent, la capacité à savoir appréhender les éléments clé d'une gestion de crise réussie n'est pas innée, loin de là.

En effet, la gestion de crise requiert des compétences qui ne sont habituellement pas utilisées.

Si le niveau d'expertise métier de chacun des contributeurs assurant la conduite de crise n'est pas remis en cause, il n'en demeure pas



moins que d'autres compétences spécifiques doivent être acquises pour contribuer à une gestion de crise efficace. Ces compétences englobent notamment la capacité à comprendre, analyser l'information, et à définir rapidement les impacts potentiels et les parties prenantes.

Sous l'effet du facteur pression du temps et de l'émotion, les managers se retrouvent confrontés à de nouveaux défis : être capables de traiter quasiment de manière instantanée les informations entrantes afin de les analyser à chaud, les partager et valider les actions à mettre en œuvre.

Le facteur temps compresse les délais habituels d'analyse, de qualification donc de réflexion. Quant au facteur émotion, le manager peut naturellement se retrouver dans une démarche instinctive et donc éloignée d'une démarche intellectuelle. Or, les décisions instinctives, prises dans l'urgence, sont dénuées de réflexions analytiques élaborées.

Ces nouveaux contextes et champ d'action modifient la donne, les curseurs et les niveaux d'expertise requis. Cela nécessite l'application d'une méthodologie qui, rappelons-le, n'est pas innée (car ne faisant pas a priori partie des réflexes acquis).

Face à des événements brutaux, déstabilisants voire choquants psychologiquement,



il s'agit de s'appuyer sur des réflexes acquis au cours de l'expérience propre ou de l'entraînement spécifique. Cela est d'autant plus nécessaire que le facteur humain entre en considération : nous n'avons pas tous les mêmes capacités à gérer une situation déstabilisante et/ou inhabituelle. Quelle est ma capacité individuelle à évoluer dans un contexte excessivement complexe dont je ne connais ni les contours ni l'issue, ceci sous une intensité de stress constante et ce, sur du court, moyen voire long terme ? L'effet du facteur humain est applicable à chaque membre de la cellule de crise mais également au groupe d'individus qui la constitue. Si les capacités intrinsèques de chaque individu

peuvent influencer sur les résultats en termes d'efficacité de l'équipe, les interactions entre les différents individus constituant le groupe peuvent avoir des impacts aussi bien positifs que négatifs. En effet, dans certaines situations deux « plus » peuvent faire un « moins » ; en d'autres termes, deux individus pourtant reconnus pour leurs expertises individuelles respectives ne parviennent pas à produire ensemble la valeur ajoutée attendue. Le facteur humain au sein du groupe est donc un élément dont on ne peut faire l'impasse. Aussi, pour être efficace et efficient ensemble, il faut se connaître (tout particulièrement dans le contexte particulier qui est celui de la gestion de l'urgence et des priorités). Les entraînements réguliers sur divers sujets et périmètres concourent à réduire les effets potentiellement néfastes du facteur humain.

1. Patrick Lagadec : « La Force de réflexion rapide Aide au pilotage des crises », Préventique-Sécurité, n 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35.

2. Patrick Lagadec : « Le Continent des imprévus - Journal de bord des temps chaotiques », Ed. Les Belles Lettres, 2015, p. 239.

3. Le Groupe de Place Robustesse se compose d'établissements de crédit ou assimilés, d'infrastructures de marché, du HFDS du ministère de l'Économie et des Finances, de la Direction générale du Trésor, de la Fédération bancaire française, de la Banque de France, des autorités de supervision et de régulation telles que l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution et l'Autorité des marchés financiers.

Emilie Van Lierde
Mathieu Couturier
Thomas Pierret



NOUVEAUX OUTILS DE GESTION DE CRISE

BRUNO CHAUSSIER, Responsable de la Continuité d'Activité de Natixis



Il est aujourd'hui possible de s'appuyer sur des applications simples et ergonomiques,

qui permettent par exemple d'alerter / mobiliser des groupes d'utilisateurs de façon massive, et de faciliter la gestion de crise, la mise à disposition et la mise à jour des annuaires de crise et des check lists opérationnelles. De nouvelles fonctionnalités viennent donner un coup de pouce à la gestion de crise : alertes géolocalisées enrichies, fils-flux d'informations, campagnes « Safety Check »...

Quelles sont les caractéristiques d'un bon outil de gestion de crise ? Nous avons interrogé Bruno Chaussier, Responsable de la Continuité d'Activité de Natixis. En quelques mots : facilité d'utilisation, format de poche et bon tryptique sécurité-mobilité-accessibilité.

1. Pourquoi avoir besoin de ce type d'application ?

Le besoin premier était de remplacer le mémo papier dont disposaient les membres des cellules de crise pour avoir sur eux les coordonnées des personnes à contacter. L'application permettait de sécuriser les informations et de pousser les mises à jour, donc gain en délai, en précision des données, en réactivité de mise à jour, et quasi-certitude de les avoir toujours avec soi. Petit à petit, à l'usage, on y a ajouté des procédures simples puis finalement tout

le kit de gestion de crise. Du coup, à partir de son téléphone et/ou de sa tablette, on peut piloter une crise en mode « camping » assez facilement et en toute autonomie. On envisage désormais d'en faire une version light pour que chaque collaborateur ait sur lui les instructions à suivre en cas d'urgence (adresse du site de repli où il doit aller, premières actions à accomplir, règles à respecter en situation d'urgence...). On apporte de la réactivité, donc de l'agilité à l'entreprise face à une situation qui requiert de réagir vite et de manière coordonnée.

2. Quelle sensibilisation des collaborateurs dans les usages ?

La sensibilisation au PCA en général est déjà couverte par un E-learning attrayant et apprécié. Les membres des cellules de crise sont entraînés avec des exercices à utiliser les outils et gérer des situations d'incidents simulés sous stress. Les collaborateurs n'auront pas de mal à s'approprier une application sur leur terminal qui leur indiquera quoi faire en cas d'événement majeur. D'ailleurs, c'est ce que vient de sortir le Ministère de l'intérieur avec son application SAIP : Système d'alerte et d'Information des Populations...

3. Comment est-il envisagé d'outiller les collaborateurs qui ne sont pas équipés d'un smartphone professionnel ?

L'outil est intégré dans un store d'applications Natixis et donc encapsulé dans un container étanche chiffré sur le terminal de l'utilisateur, qu'il soit personnel ou professionnel. La démarche est couverte par une charte du bon comportement et du respect de la vie privée.

4. Comment les aspects sécurité, stockage et disponibilité des données est-il traité ?

Avec un flux chiffré et une application encapsulée dans un container étanche, dont la politique de sécurité reste gérée

« Les caractéristiques d'un bon outil de gestion de crise ? Simple, pragmatique, efficace, utile »

par l'entreprise. Une déclaration unique est faite par l'entreprise auprès de la CNIL, précisant qu'il y a un traitement de données qui concerne tous les collaborateurs dans le cadre du PCA et de la gestion de crise. Les données une fois chargées sont résidentes dans les terminaux. Elles restent accessibles même si on n'a pas de réseau, que l'on est en mode avion ou que le système qui pousse les données est lui-même indisponible... Elles ne sont plus mises à jour pendant la durée de l'indisponibilité (même niveau de service que le support papier dans ce cas). En cas de vol du téléphone, le collaborateur n'a évidemment plus d'accès à l'application. Toutefois celui qui vole le téléphone ne peut exploiter les données, à la différence de documents papiers perdus ou volés. Il ne faut donc pas oublier de prévoir des solutions de contournement, pour pallier une éventuelle défaillance de l'appareil téléphonique (batterie de secours par exemple). La concentration de l'accès à l'information sur un appareil et une source de données unique créée en effet une nouvelle dépendance, qui ne doit pas être négligée.

5. Des liens sont-ils prévus / possibles avec d'autres outils de gestion de crise ?

Des liens avec l'intranet sont possibles. Nous prévoyons également d'activer les web services pour modifier automatiquement les coordonnées dans l'annuaire.

Propos recueillis par Emilie Van Lierde le 10/06/2016

Les chiffres clés

INONDATIONS JUIN 2016

L' Association française de l'assurance a évalué après le pic de crue, « le montant final des dommages assurés » occasionnés par les inondations à un montant compris entre 900 millions et 1,4 milliard d'euros (Le Monde.fr, juin 2016)

CYBERATTAQUES

Pour la France, le coût des cyberattaques atteint désormais 4,8M€ par entreprise (+20,5% sur un an) et le délai moyen de résolution d'une cyberattaque est de 43 jours ('2014 Global Report on the Cost of Cyber Crime' Ponemon Institute)

COMMUNICATION DE CRISE

Suite au scandale pétrolier de Deepwater Horizon en 2010, la valorisation boursière de BP est divisée par 2 en un peu plus de 2 mois, passant de 182 milliards de dollars (20 avril 2010) à 89 milliards de dollars (2 juillet 2010)

RÉSEAUX SOCIAUX : ATTENTATS DU 13 NOVEMBRE À PARIS

4,1 millions de Franciliens ont utilisé le «Safety Check» de Facebook pour rassurer leurs proches (source Facebook)

360 millions de personnes ont été notifiées que leurs amis étaient en lieu sûr, (source Facebook)

6,3 millions de tweets en 10 heures sur #PrayForParis, contre 6,7 millions en 5 jours pour #JeSuisCharlie. (source Twitter)

AGENDA

23.09.2016

Rencontre de la conformité
et du contrôle interne

06.10.2016

Atelier Revue Banque MIF2 : Contrainte
ou opportunité pour les acteurs du
secteur financier ?

26.09.2016

Club Banque : Gestion du risque de
taux, quelles règles et quels impacts
pour les établissements bancaires et
le financement de l'économie ?



Venez découvrir nos expertises
Banque et Finance.

www.wavestone-advisors.com



OFFRE WAVESTONE

Depuis 1998, Wavestone accompagne ses clients dans la mise en place de dispositifs de gestion de crise adaptés, dans la formation des cadres dirigeants aux situations de crise et dans leur entraînement.

OBJECTIFS ET DÉMARCHE

- / Entraîner les participants à gérer une crise sur la base d'un scénario
- / Leur permettre d'acquérir des réflexes managériaux
- / Valider le caractère opérationnel des procédures de crise
- / S'entraîner à utiliser les procédures et outils de gestion de crise existants
- / Valider l'adéquation des outils, équipements et salles de gestion de crise aux besoins des organisations



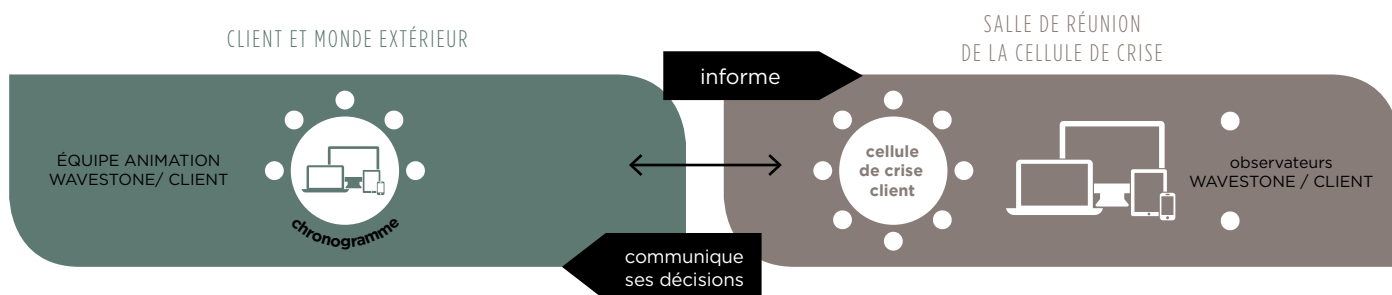
ORGANISATION D'UN EXERCICE DE CRISE

L'équipe d'animation

Les animateurs (Client et Wavestone) sont localisés dans une salle différente de la salle de crise, ils sont dirigés à distance par un Directeur d'exercice présent en salle de crise. L'équipe exécute toutes les actions définies dans le chronogramme et transmet aux participants les différentes informations et messages pré-rédigés en utilisant les différents canaux de communication retenus (téléphone, fax, mails...). Elle simule le rôle d'acteurs externes (journalistes, services de l'ordre, pompiers, régulateurs...)

Les membres des cellules de crise

Pendant l'exercice, les membres des cellules « jouent » leur propre rôle : réception, analyse des informations, élaboration de diagnostic, décision, lancement des actions, préparation de communications internes / externes... Ils doivent dans la mesure du possible réaliser les actions et décisions prises.



Les observateurs

Des observateurs (Client et Wavestone) présents dans les salles de crise consignent leurs observations en vue du débriefing à chaud qui a lieu dans la foulée de l'exercice. Les observations portent sur l'atteinte des objectifs retenus pour l'exercice par exemple :

- Le processus de gestion de crise (rôles, organisation, diagnostic, décisions, réactivité du dispositif...)
- L'utilisation des outils (procédures, visio conférence, journal de crise...)
- Élaboration des communications (communiqués de presse, prise de parole...)
- Simulation d'activation des centres de secours...

Responsable de la publication : Olivier Schmitt - Rédacteur en chef : Laetitia Mercier de Beaurouvre

Contributeurs : Romain Louzier, Emilie Van Lierde, Thomas Pierret, Mathieu Couturier

Imprimeur : Jolly - l'impression