

Gestion de crise - Basics

Marie Truchassou

marie@forwardsinternationalhr.com

MasterClass ALIPTIC 15/03/2022

Organisé par :



En collaboration avec :



Avec le soutien de :



Les différentes phases de la gestion de crise

Depuis la Seconde Guerre mondiale, la théorisation de la gestion de risque s'était concentrée principalement sur la **préparation** aux situations d'urgence.

La préparation n'est qu'une des quatre phases de la gestion de crise.

Les autres phases comprennent **l'atténuation, la réponse et le rétablissement**.

Souvent, la préparation et l'atténuation se chevauchent.



Les différentes phases de la gestion de crise

La préparation

La phase de préparation comprend :

- les plans,
- les activités,
- la formation et les exercices qui préparent les communautés à répondre aux urgences et à se remettre d'elles-mêmes.

La phase de préparation ne se termine jamais ; être préparé est la clé de voûte d'une gestion réussie d'une situation d'urgence



Les différentes phases de la gestion de crise

La réponse

La phase d'intervention / réponse se produit pendant et immédiatement après une urgence.

La phase d'intervention consiste à fournir une action d'urgence et à prévenir d'autres dommages.

La réponse peut être une phase à court terme, ou elle peut chevaucher le rétablissement si une urgence continue de causer des dommages, comme les pandémies.



Les différentes phases de la gestion de crise

La récupération

La phase de récupération commence peu de temps après la phase de réponse, à partir de la période de temps après le début des efforts de réponse initiaux jusqu'à ce que la situation se soit complètement rétablie.

Le but du rétablissement est de revenir à un niveau de fonctionnement, tandis que l'objectif est d'améliorer la situation à long terme.

Cette phase comprend des activités telles que le nettoyage et l'allocation des ressources en cas de catastrophe naturelle, ou la reconfiguration des espaces de bureau pour imposer une distance physique en cas de pandémie.

La phase de récupération peut être décomposée en récupération à court terme et récupération à long terme.

Les différentes phases de la gestion de crise

La récupération

La phase de récupération commence peu de temps après la phase de réponse, à partir de la période de temps après le début des efforts de réponse initiaux jusqu'à ce que la situation se soit complètement rétablie.

Le but du rétablissement est de revenir à un niveau de fonctionnement, tandis que l'objectif est d'améliorer la situation à long terme.

Cette phase comprend des activités telles que le nettoyage et l'allocation des ressources en cas de catastrophe naturelle, ou la reconfiguration des espaces de bureau pour imposer une distance physique en cas de pandémie.

La phase de récupération peut être décomposée en récupération à court terme et récupération à long terme.

Les différentes phases de la gestion de crise

L'atténuation

La phase d'atténuation vise à prévenir les dangers ou à minimiser leur impact sur les personnes, les biens, les infrastructures et l'environnement.

Inextricablement liée à la préparation, la phase d'atténuation implique des activités préventives de gestion des urgences.

L'atténuation est également liée au relèvement, car les enseignements tirés des situations d'urgence incitent souvent à l'atténuation.

L'atténuation est aussi le moment de s'inspirer de la crise passée pour améliorer les process existants et anticiper la potentialité d'une récurrence. Elle permet également d'identifier les « trous dans la raquette » afin de mieux gérer la prochaine crise à venir.

Approche classique de la gestion de crise

En général une approche de gestion du risque / Crise intègre une approche intégrant les phases suivantes :

- Détection
- Réponse
- Evaluation
- Report
- Récupérer
- Résoudre
- Apprentissage et création de valeur ajoutée suite à l'incident

Approche classique de la gestion de crise

Détection

Il est important de définir et de communiquer :

- Qui doit informer du risque ?
- Sous quel format et quels détails doivent être transmis ?
- Quelles mesures conservatoires doivent être prises pour limiter la propagation du risque ?

Cette première étape doit être particulièrement considérée. En effet, sa « réalisation » est le déclencheur de la prise de conscience du risque. Sans elle, le risque est là, mais non connu et non géré par l'organisation.



Approche classique de la gestion de crise

Répondre

Il faut alors déterminer si le risque est réel et si ce n'est pas un faux positif ou un faux négatif.

Il s'agit ici de déterminer ce qui a été compromis et quels domaines ont été impactés et doivent être rétablis.



Approche classique de la gestion de crise

Evaluation

Ici le salarié ou l'organisation a pu prendre éventuellement des mesures préventives (notamment s'il avait une idée des reflexes à avoir selon le type de risque) voir correctives.

Mais ici le focus est de limiter le dommage et éventuellement éviter ou anticiper la récurrence du risque.



Approche classique de la gestion de crise

Documenter / Rendre compte

Documenter le risque et les mesures mises en œuvre permet de pouvoir bénéficier d'un retour d'expérience « réel » mais peut être aussi nécessaire voire obligatoire au niveau légal et réglementaire en fonction de la nature du risque.

La personne en charge de documenter ce risque au sein de l'entreprise variera inéluctablement en fonction du type de risque, mais il est important d'identifier une personne responsable de la documentation de cet aspect, qui se chargera de déléguer et de suivre la réalisation de cette étape.

Pour les PME-PMI, en général ce référent risque est le CEO ou la personne en charge de chapeauter les opérations.



Approche classique de la gestion de crise

Documenter / Rendre compte

Documenter le risque et les mesures mises en œuvre permet de pouvoir bénéficier d'un retour d'expérience « réel » mais peut être aussi nécessaire voire obligatoire au niveau légal et réglementaire en fonction de la nature du risque.

La personne en charge de documenter ce risque au sein de l'entreprise variera inéluctablement en fonction du type de risque, mais il est important d'identifier une personne responsable de la documentation de cet aspect, qui se chargera de déléguer et de suivre la réalisation de cette étape.

Pour les PME-PMI, en général ce référent risque est le CEO ou la personne en charge de chapeauter les opérations.



Approche classique de la gestion de crise

Recupérer

À ce stade, les preuves sont continuellement récupérées, car elles peuvent être requises et utilisées ultérieurement dans une enquête voir une affaire judiciaire ultérieure ou pour des fins d'assurance.

Les mesures sont mises en œuvre pour récupérer dans la mesure du possible de la situation générée par le risque.



Approche classique de la gestion de crise

Résoudre

Deux concepts importants dans la résolution d'un incident incluent les **indicateurs d'attaque*** et les **indicateurs de compromission***.

Les indicateurs d'attaque (IoA) sont des attributs d'une attaque qui peuvent être utilisés pour empêcher de futures attaques.

Les indicateurs de compromission (IoC) sont les signatures et les adresses IP des logiciels malveillants, les hachages MD5 des fichiers malveillants connus et les URL par exemple en matière de cybersécurité.



Approche classique de la gestion de crise

Résoudre

Deux concepts importants dans la résolution d'un incident incluent les **indicateurs d'attaque*** et les **indicateurs de compromission***.

Les indicateurs d'attaque (IoA) sont des attributs d'une attaque qui peuvent être utilisés pour empêcher de futures attaques.

Les indicateurs de compromission (IoC) sont les signatures et les adresses IP des logiciels malveillants, les hachages MD5 des fichiers malveillants connus et les URL par exemple en matière de cybersécurité.



Approche classique de la gestion de crise

Apprentissage et création de valeur ajoutée à la suite de l'incident

Tout incident devrait être documenté, catégorisé et analysé et revu par les personnes ayant eu un intérêt à la gestion de l'incident.

Il doit alors être discuté de ce que cet incident a apporté comme éclairage et comment, de par cette expérience, nous pouvons nous préparer et anticiper au mieux une situation similaire dans le futur.

De manière obligatoire, ce brainstorming devrait inclure des recommandations et un plan de mise en œuvre pour l'amélioration du plan de gestion du risque afin de s'assurer de vraiment capitaliser sur la situation.



Gestion de crise / Gestion de risque

Ne pas oublier la distinction fondamentale gestion de crise / Gestion de risque.

La gestion de crise est dans l'instantané, le présent et a pour objectif de limiter au maximum l'impact d'un risque qui s'est produit.

La gestion de risque est l'anticipation d'un risque et la définition de la stratégie de l'entreprise pour gérer ce risque.



Gestion de risque

Approches de la gestion de risque

La gestion de risque implique nécessairement d'identifier et de définir les éléments suivants :

- ❑ La probabilité et la fréquence du risque considéré,
- ❑ Le scope et la sévérité de l'impact potentiel de ce risque

Il faut ensuite définir le coût potentiel de ce risque pour l'organisation (financier, humain, mobilier, retard vis-à-vis d'un projet, risque de réputation etc)



Gestion de risque

Stratégies

La gestion de risque englobe principalement 4 stratégies possibles :

- 1. Evitement**
- 2. Acceptation**
- 3. Ajustement**
- 4. Transfert ou partage**



Gestion de risque

Stratégies

La gestion de risque englobe principalement 4 stratégies possibles :

- **Evitement** : la décision est prise d'arrêter le service ou l'activité car cette dernière est trop risquée
- **Acceptation** – Certaines activités sont centrales à l'organisation et cette dernière choisit d'accepter ces risques.



Gestion de risque

Stratégies

La gestion de risque englobe principalement 4 stratégies possibles :

- Ajustement – L'activité est ajustée afin de réduire la probabilité du risque ou de limiter les conséquences de ce risque. Pour cette approche, la rédaction de politique et / ou procédure est cruciale pour l'effectivité de la gestion de risque car elles communiquent des attentes, actions et définissent les responsabilités de chacun dans le cadre des ajustements à mettre en place
- Transfert ou partage– Typiquement, prise en charge du risque par le biais d'une autre organisation (assurance, prestataire etc)

