

CRISE &

RÉSILIENCE

MAGAZINE

ORGANISATIONNELLE – INFORMATIQUE – SÉCURITÉ CIVILE – FINANCIÈRE – CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT – ETC.

Leadership de crise
au féminin!**5 idées reçues**
sur la gestion des risques**Que signifie**
« Bien gérer une situation de crise »**Procrastination**
pour structurer sa gestion de crise**Perdre 50% de son effectif**
sur plusieurs mois**60 minutes de formation**
Gestion de Cyber Crise**DOSSIER DU MOIS****Construire votre plan de
gestion de crise en 10 étapes**

Événements à venir - Janvier à Avril 2024

1

Atelier pratique & Formation

Mettre en place votre plan de continuité des affaires

5 demi-journées



En savoir +

2

Atelier pratique

Réaliser efficacement un Business Impact Analysis (BIA)

Analyse d'impact sur vos activités (AIA)

1 demi-journée



En savoir +

3

Formation & Simulation

Initiation à la gestion de Cyber Crise & vivre une simulation de crise

1 journée



En savoir +

4

Atelier pratique & Simulation

Mettre en place des exercices et construisez votre prochaine simulation de crise

1 journée



En savoir +

5

Atelier & Formation

Mettre en place votre plan de gestion de Cyber Crise

5 demi-journées



En savoir +

6

Formation

Mettre en place votre plan de reprise informatique

1 jour



En savoir +

JANVIER

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
1	2	3	4	5
8	9	10	11	12
15	16	17	18	19
22	23 Conférence	24	25 MasterClass	26
29	30	31		

FÉVRIER

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
			1	2
5	6	7	8	9
Formation - Plan de Continuité des Activités (PCA) 1				
12	13	14	15	16
19	20 Conférence	21 BIA 2	22 MasterClass	23
26	27 Init GC 3	28 Salon SécQure	29	

MARS

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
				1 Salon C&R
4	5	6 Exercice 4	7	8
11	12	13	14	15
Formation - Plan de Gestion de Cyber Crise (PGCC) 5				
18	19	20 Init GC 3	21	22
25	26 Conférence	27 BIA 2	28 MasterClass	29

AVRIL

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
1	2	3 PRI 6	4	5
8	9	10	11	12
Formation - Plan de Continuité des Activités (PCA) 1				
15	16	17	18	19
Formation - Plan de Gestion de Cyber Crise (PGCC) 3				
22	23 Conférence	24 BIA 2	25 MasterClass	26
29	30			

Notre magazine fête son 1er anniversaire! 🎉

Wow, comme le temps file quand on s'amuse!

Depuis son lancement en décembre 2022, notre magazine a franchi des montagnes. Nous l'avions imaginé comme un projet ambitieux, mais jamais nous n'aurions pensé qu'en seulement un mois, il serait non seulement publié mais aussi acclamé avec tant d'enthousiasme.

Votre appréciation pour nos quatre premiers numéros nous remplit de joie et nous pousse à faire de ce magazine une référence incontournable dans les domaines de la gestion de crise et de la résilience organisationnelle francophone.

Grâce à vous, nos fidèles lecteurs du monde entier, et à nos rédacteurs d'exception, partageant généreusement leur expertise et savoir-faire, nous avons parcouru un chemin incroyable en une année.

Un grand merci également à nos parrains et marraines qui nous ont soutenus tout au long de cette aventure.

Votre générosité, votre dévouement et vos encouragements nous remplissent d'une immense gratitude.

2023 a marqué un tournant avec le lancement de notre site web, une plateforme enrichie d'articles, d'interviews d'experts, ainsi que d'outils et de formations pratiques.

2024 : une nouvelle évolution pour notre magazine

Nous prévoyons d'élargir notre horizon avec encore plus de contenus interactifs : interviews exclusives, ateliers dynamiques, conférences inspirantes et formations pratiques. **Consultez notre calendrier d'activités pour ne rien manquer!**

Sous la bannière de l'« Académie Crise & Résilience », nous sommes aussi ravis d'annoncer le développement de nouvelles formations.

Et nous avons pris une décision importante : pas de publicité à but commercial dans nos pages, à l'exception de celles relatives à nos activités. **Nous maintenons la gratuité du magazine.**

Vœux spéciaux pour 2024

En ce début d'année, nous vous adressons nos vœux les plus chaleureux. Que 2024 soit une année de succès et de prospérité pour vous, vos familles et vos entreprises.

Que la résilience illumine chacun de vos pas et guide vos succès futurs ! **Bonne et heureuse année 2024 à tous !**



Alex et Karine

Les bonnes pratiques du plan de continuité des activités pour l'Administration, c'est quoi?

Jean-Marc Siry

6

Comprendre les risques, un ouvrage à venir exposant les idées reçues d'une discipline au centre de la stratégie des entreprises

Raphaël De Vittoris

10

Dossier du mois – Comment mettre en place un plan de gestion de crise ?

Alexandre Fournier
et Karine Maréchal

14

Que signifie « bien gérer une situation de crise »?

Lilian Laugerat

28

Pourquoi procrastine-t-on lorsqu'il s'agit de structurer notre gestion de crise?

Anne-Gervaise
Vendange

32

La chronique – gérer son effort et sa récupération en gestion de crise

Timothy Mirthil-de
Segonzac

35

Leadership féminin en gestion de crise : équilibre et efficacité

Camille McInnis

36

Témoignage – Perdre 50% de son effectif sur plusieurs mois

Alexandre Fournier

40

Quand tout s'emmêle en gestion de crise, le sensemaking démêle!

Karine-Maréchal
Richard

44

Votre assurance cyber correspond-elle à votre niveau de risque?

Matthias Pouyanne

48

Financer une cyber résilience plus forte

Gordon Cowan

52

Restructurer son prêt garanti par l'État en procédure de conciliation

David Lacombe

56

Noël après Noël

60 minutes offertes



Formation gestion de Cyber Crise

Pour regarder les vidéos de la formation,
Cliquer sur l'image

Édition 2024 en infusion

28 & 29 février

Billets en vente dès maintenant

En savoir plus



Le SéQCure 2024 : Où les grandes idées prennent vie.

Pour 2024, le comité organisateur est ravi de vous annoncer une offre encore plus diversifiée, visant à immerger différents publics dans l'univers fascinant de la protection de l'information.

La formule de base reste inchangée : deux jours de conférences pertinentes et enrichissantes pour les professionnels de la cybersécurité qui auront lieu le 28 et 29 février. Nous continuerons de nous démarquer en offrant une expérience hybride, permettant aux participants de choisir entre une participation à distance ou en présentiel, selon leurs préférences.

Les autres activités débiteront quelques jours avant et se prolongeront après les conférences. Parmi celles-ci :

- Des formations spécifiques et immersives donneront l'opportunité aux participants d'approfondir leurs connaissances pratiques.
- Un séminaire le 1^{er} mars, dédié aux entreprises et présenté par Crise & Résilience, qui mettra en lumière les enjeux particuliers de la CyberRésilience.

Nous mettrons également de l'avant les générations futures, avec des activités spécialement conçues pour les jeunes et les étudiants, offrant ainsi une occasion unique d'initiation au domaine.

Suivez-nous sur les réseaux sociaux pour être les premiers à découvrir les détails exclusifs de cette édition exceptionnelle du SéQCure.

[La billetterie est déjà ouverte](#), et nous vous encourageons à profiter de la prévente qui prendra fin le 27 janvier afin de bénéficier d'un prix réduit.

Rejoignez-nous pour vivre l'aventure **SéQCure**!

Séminaire CyberRésilience

👉 Inclus un **exercice de Cyber Crise** de 3 h

VENDREDI 1^{er} MARS* 9AM – 6PM - En présentiel à Québec

* Cet événement a lieu après le SéQcure



Programme du matin

- Deux conférences sur la gestion de Cyber Crise.
- Une table ronde sur la Cyber Résilience en 2024.

Programme de l'après midi

- 3 heures d'exercice de Cyber Crise.
- Questions/Réponses.

Prix de lancement spéciale 1^{er} année : **151 \$**
+taxes

👉 **Vous inscrire**

[Billetterie - SéQcure \(seqcure.org\)](https://seqcure.org)

Cet événement est proposé par TLBC INC. après les journées du SéQcure

Les bonnes pratiques du plan de continuité des activités pour l'Administration, c'est quoi?

Les bonnes pratiques du plan de continuité des activités pour l'Administration

Jean-Marc Siry



par Jean-Marc SIRY

Ancien Responsable de la continuité d'activité au sein des ministères sociaux,

Jean-Marc nous a quittés le 13 septembre.

En hommage à sa mémoire, nous avons décidé de publier son **article à titre posthume.**

En France, la continuité du service public est un principe constitutionnel intangible. L'objectif premier d'un plan de continuité des activités (PCA) repose sur la nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général de la Nation sans interruption ou avec une interruption la plus courte possible.

Disposer d'un PCA, c'est aussi préserver à la fois ses agents et la population dans le cadre de la stratégie nationale de résilience.

L'aspect préservation du chiffre d'affaires, très prégnant dans le secteur privé, n'est pas ici concerné, l'État ayant une obligation de résultat, quels que soient les moyens à employer.

Alors c'est quoi, le PCA d'une administration? Quelles sont ses particularités et ses qualités? Comment réussir sa mise en œuvre?

La première chose à retenir, c'est qu'il faut s'extirper du cadre normé et hiérarchique pour faire travailler ensemble des personnes-ressources afin de constituer la boîte à outils indispensable pour pouvoir répondre à tout choc qui perturberait gravement le fonctionnement interne d'un service ou d'un ministère.

Il faut identifier les personnes-ressources, qui ne sont pas toujours dans les organigrammes. Cela réclame de faire preuve de persévérance et de bien connaître les rouages administratifs, mais aussi de savoir travailler en équipe, car seul avec un plan, on n'est rien!

La deuxième chose qu'il ne faut jamais oublier, c'est que le PCA, ce n'est pas qu'un document papier; c'est une démarche holistique de type roue de Deming qui favorise l'amélioration continue du dispositif pour qu'il soit opérationnel, connu et efficient.

Le PCA doit être une véritable boîte à outils

Le PCA d'une administration, c'est 80 % d'anticipation avec des outils concrets, et non un énième plan qu'on devrait lire en cas de sinistre.

Disposer d'un bon PCA, ça commence par identifier les risques et les menaces spécifiques aux administrations et à leur localisation.

Ensuite, il faut convaincre chaque direction qu'elle doit identifier et lister ses missions les plus critiques, mais aussi les systèmes d'information (SI) afférents, puis faire des choix de la durée maximale d'interruption acceptable (DMIA).

C'est un travail de longue haleine pour constituer le socle de la boîte. Ce travail doit être revu régulièrement, notamment pour prendre en compte la révolution du télétravail dans le secteur public depuis la crise COVID.

Désormais, beaucoup de missions critiques peuvent être exercées à distance. C'est un avantage, car cela réduit le dimensionnement du site de repli. Mais attention de ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain : le site de repli demeure un besoin capital pour piloter la crise et rétablir la continuité avec ce qu'on appelle « la cellule de crise », mais aussi avec les autorités qu'il faut pouvoir accueillir (ministres).

“Un PCA peut être statutaire pour une administration, mais il ne doit pas être une statue!”

Jean-Marc Siry



Par ailleurs, si le SI est à terre, pas de télétravail possible.

Pour choisir les bons outils, il est essentiel d'identifier la stratégie spécifique qui répond aux quatre indisponibilités majeures suivantes :

- locaux,
- ressources essentielles (les agents),
- SI et
- prestataires de services.

La finalité n'est pas d'avoir une solution technique, informatique ou réglementaire pour tout incident majeur (on pourrait en envisager des centaines, voire plus), mais d'avoir la boîte à outils idéale, c'est-à-dire celle que l'on saura utiliser et qui répondra à ces quatre indisponibilités.

Le PCA s'intègre dans une démarche d'amélioration continue

Une fois le socle de la boîte à outils mis en place, il faut s'engager dans une démarche vertueuse d'amélioration continue, c'est-à-dire :

- **Tester le site de repli** deux fois régulièrement en heures ouvrées et en heures non ouvrées;
- **Former les référents** en PCA des services pour une acculturation commune aux dispositifs;
- **Organiser des exercices de crise** sur la base de scénarios qui influencent chacune des quatre indisponibilités (envahissement de locaux, blackout électrique, cyberattaque, pandémie, attentat...);
- **Formuler, sur la base des retours d'expérience (RETEX)** des exercices, des actions correctrices à mettre en œuvre, en définissant les délais de réalisation et en assurant leur suivi.
- **Donner de l'information sur le PCA** aux agents qui doivent être sensibilisés et savoir réagir en cas d'alerte, particulièrement s'ils exercent des missions critiques;
- **Évaluer les PCA** par un comité de spécialistes, mais aussi, tous les 5 à 10 ans, par un audit pour avoir un regard extérieur sur les processus.

Le PCA d'une administration ne doit surtout pas être théorique et se réduire à décrire qui fait quoi.

Le tester permet non seulement d'acculturer les agents aux processus, mais réduit aussi de façon conséquente les deux facteurs aggravants qui se produisent quand la crise arrive, à savoir le stress et la gestion du temps.

Former et sensibiliser permet de parler le même langage. L'ennemi dans une crise, c'est l'inconnu, et l'inconnu, c'est aussi l'acceptation sociétale.

Se préparer est important pour la gouvernance au plus haut niveau. Une bonne démarche de continuité, c'est de bien se connaître et d'acquiescer des réflexes.

Le facteur humain est important dans la démarche de continuité.

Il sert à fédérer, à bâtir un plan redoutable et à identifier qui fait quoi, quand et comment.

Il diminue fortement le risque majeur que constituent les « Panous Panous », ces petites bêtes qui pensent que l'autre fait le job et qui disposent d'un lot de parapluies pour ne jamais être responsables...

Avoir une bonne démarche de continuité, c'est aussi faire du benchmark et savoir se remettre en cause régulièrement. Un PCA peut être statutaire pour une administration, mais il ne doit pas être une statue!

Il faut être à l'écoute et s'adapter aux nouvelles menaces et aux dangers du 21e siècle. Envisager l'inévitable est un exercice utile pour commencer à pouvoir trouver une réponse qu'il faudra produire coûte que coûte.

L'État ne peut fermer boutique et doit être acteur de la crise, et même son pilote pour les services régionaux.

Qui avait écrit dans son PCA avant 2020 que les deux tiers de la planète pouvaient être confinés?

Personne n'est devin, mais, si on n'a pas prévu de masques et de chaîne d'alerte ou encore de moyens de télétravail, cela devient vite le chaos.

Le maintien en condition opérationnelle d'un PCA est déjà une excellente pratique. Il permet d'améliorer la fameuse boîte à outils.

Jean-Marc Siry

Auditeur de la session nationale citoyenne de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) et titulaire d'un master 1 de gestion interministérielle des crises, Jean-Marc SIRY a été directeur de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) et DGS adjoint de deux grandes universités françaises. À ses heures perdues, il est animateur en randonnée pédestre.



La boîte à outils idéale

Avec l'expérience des crises qui se sont succédé récemment, les outils de base les plus pertinents que l'on peut citer sont les suivants :

- **Une chaîne d'alerte robuste**, régulièrement mise à jour et testée de type téléalerte avec des messages préenregistrés et des consignes prêtes à être activées;
- **Un site de repli équipé** et connu qui prévoit les moyens informatiques et téléphoniques nécessaires;
- **Un annuaire de crise** qui indique les agents titulaires des missions critiques et leurs suppléances pour tenir dans la durée;
- **Des fiches réflexes** qui décrivent brièvement la procédure et les clés pour assurer les missions les plus urgentes (ne pas oublier les ID et les mots de passe);
- **Un plan de reprise informatique (PRI)** qui prévoit les solutions techniques générales de type serveur de secours et la résilience de la messagerie/téléphonie, mais aussi la liste des SI à rétablir par ordre de priorité;
- **Les moyens logistiques**, comme les groupes électrogènes ou les masques de protection en cas de pandémie;
- **La liste des prestataires critiques** et leur procédure 24 h/24, 7 j/7, pour pallier toute défaillance (grève incluse) en faisant de vous un client prioritaire.

Carrière de Jean-Marc Siry

Attaché hors classe et juriste de formation, Jean-Marc Siry a commencé sa carrière en préfecture.

Après un parcours traditionnel marqué par les concours interministériels et les écoles du service public (IRA, ESEN), il a occupé des emplois fonctionnels de niveau A+ au sein d'établissements publics, de services déconcentrés et en administration centrale (Ministère de l'intérieur).

En 2009, il a rejoint les ministères sociaux, d'abord au secrétariat général de l'INJEP puis, en 2016, au sein de la DJEPVA. Dans ce poste, il avait la charge du traitement des dossiers interministériels relevant du SGMCAS (Modernisation, CSMR, RGPD, PCA, déontologie) et notamment les questions de défense et de sécurité (PCA, exercices de crise, consignes aux ACM).

Auditeur de l'IHEDN (CNC), il s'est alors spécialisé sur les questions sécurité/défense et a rejoint le SHFDS en 2019, au sein duquel il avait la responsabilité de la continuité d'activité.

Jean-Marc Siry est décédé le 13 septembre 2023.

Ne laissez pas une crise paralyser votre entreprise !

Voici comment assurer la continuité de vos activités en cas de crise

👉 Suivez cette formation pour



Assurer la continuité des opérations : de réagir rapidement et efficacement pour maintenir vos activités opérationnelles en toute situation.



Réduire les risques : d'identifier proactivement et de minimiser les risques potentiels, évitant ainsi des perturbations coûteuses.



Améliorer la réputation de votre entreprise : de démontrer un engagement envers la sécurité et la préparation, ce qui peut renforcer la confiance des clients et des partenaires.



Gagner un avantage compétitif : de vous positionner avantageusement face à la concurrence grâce à une meilleure préparation aux interruptions d'activité.



Renforcer la résilience organisationnelle : de contribuer à la création d'une culture d'entreprise axée sur la préparation et la gestion proactive des crises.



Cliquez ici, pour commencer à sécuriser votre futur.

Déjouer les risques

Idées reçues et vraies pistes



Cet ouvrage est un appel à la discussion, à la vérification, à la garantie que les approches et les méthodes déployées par les organisations se justifient par leur pertinence et non par habitus ou réflexe de conformité.



par **Raphaël de Vittoris**



Symbio Director Risk Management /
Internal Control / Progress / Cyber / Security –
Associate Professor Strategy & Crisis Mgt –
Founder Antifragile.fr

Nous abordons l'enjeu d'analyse des risques avec la question à nos yeux fondamentale : « **Pour qui le faisons-nous?** »

Cette interrogation met en lumière la diversité des parties prenantes impliquées dans ce processus, parmi lesquelles les commissaires aux comptes, les actionnaires, les assureurs, les clients et les fournisseurs.

Cette reconnaissance de la pluralité des acteurs touchés par la gestion des risques est cruciale pour orienter efficacement cette démarche.

Idée reçue #1

Une première idée reçue fréquemment rencontrée dans le domaine de la gestion des risques est la croyance que l'identification des risques constitue la première étape essentielle.

Identifier les risques est un exercice d'imagination et de projection.

Commencer par identifier des risques revient donc à rédiger de longues listes de situations critiques possibles souvent directement inspirées d'événements réellement survenus au sein d'autres organisations. Cette approche peut cependant se révéler inefficace.

Ce fantastique effort destiné à élaborer un « univers des risques » le plus exhaustif possible n'apportera que peu de bénéfices puisque l'identification n'est rien sans actions correctrices.

Disposer d'une liste à la Prévert sans avoir les moyens de corriger les potentielles défaillances n'a alors aucun intérêt.

Idée reçue #2

Une deuxième idée reçue remet en question l'approche traditionnelle de classification des risques par typologie.

Souvent utilisée dans la littérature et les pratiques, cette approche catégorielle analyse les risques indépendamment de leur influence mutuelle.

Bien que cette approche ait l'immense vertu de l'ergonomie cognitive si précieuse pour des décideurs ne disposant que de peu de temps, elle ignore cependant les relations causales entre certains risques, limitant ainsi une vision globale et complexe des scénarios possibles.

“Disposer d'une liste à la Prévert sans avoir les moyens de corriger les potentielles défaillances n'a alors aucun intérêt.”

Raphaël De Vittoris

Idée reçue #3

La troisième idée reçue concerne l'évaluation des risques à travers le couple gravité/fréquence.

Bien que largement adoptée avec des représentations visuelles telles que les diagrammes de Farmer ou les cartographies de risques, cette approche peut devenir obsolète dans un monde en constante évolution.

L'utilisation continue de la probabilité pour évaluer les risques, malgré les crises mondiales récentes qualifiées d'imprédictibles (Fukushima, Tsunami de 2004, subprimes, COVID-19, etc.) qui en contredisent la pertinence, peut être comparée à la persévérance à conduire sur une autoroute de plus en plus chaotique en se contentant de regarder dans les rétroviseurs.

En outre, si le recours au concept de gravité a l'avantage du pragmatisme et de la simplicité, il montre nombre de faiblesses.

Il demeure en effet tributaire des expériences passées utilisées en références, et se montre irrémédiablement réductible au seul coût financier, et cela, d'un seul risque artificiellement donné.

Découvrez Plus et Plongez Plus Profondément

Cet article ne représente qu'un aperçu de l'interview de Raphaël.

Pour une exploration plus approfondie et pour enrichir vos connaissances dans le monde de la gestion de crise, cliquez sur l'image de la vidéo pour visionner l'interview intégrale.



Interview complète de Raphaël

Cliquer sur l'image

Idée reçue #4

La quatrième idée reçue met en évidence l'importance de la structure organisationnelle du système de gestion des risques.

Bien que l'approche centralisée puisse sembler pertinente pour de nombreux aspects, elle présente des fragilités potentielles qui pourraient nuire à l'organisation.

La question cruciale réside dans la façon dont cette organisation structurelle influence les fonctions du responsable du système de gestion des risques.

Idée reçue #5

Enfin, la cinquième idée reçue concerne la perception de la gestion des risques comme une discipline distincte.

Cette division temporelle des activités de gestion des risques, de gestion de crise et de gestion de la continuité d'activité conduit souvent à une segmentation des approches et des méthodologies.

Cette fragmentation peut entraîner une incohérence dans la production d'informations, entravant ainsi la capacité des décideurs à articuler des projections cohérentes.

En conclusion, la remise en question de ces idées reçues offre une perspective critique sur la gestion des risques, encourageant une approche plus holistique et adaptative pour répondre aux défis complexes et dynamiques de notre environnement actuel.

La reconnaissance de la diversité des parties prenantes, la considération des relations causales entre les risques, l'adaptation des méthodes d'évaluation et la réflexion sur la structure organisationnelle sont autant d'aspects clés pour une gestion des risques efficace et résiliente.

La gestion des risques doit évoluer pour faire face aux défis du XXI^e siècle. Les méthodologies classiques ne suffisent plus dans un monde ultra-connecté.

Plutôt que de privilégier de nouvelles approches méthodologiques, l'accent est mis sur une prise de conscience et un changement d'approche.

Il est essentiel d'intégrer les trois disciplines liées aux turbulences – gestion des risques (avant), gestion de crise (pendant) et gestion de la continuité d'activité (après) – et de confier ces fonctions à des profils dotés des qualités personnelles nécessaires.

La qualité de la gestion des turbulences repose sur les compétences du gestionnaire permettant à l'organisation d'anticiper des situations potentielles souvent négligées.

Raphaël de Vittoris

Directeur de la gestion des risques, de la gestion de crise, du contrôle interne, du progrès et de la cybersécurité de l'entreprise Symbio, Raphaël De Vittoris est aussi professeur et chercheur associé en stratégie, en organisation, en management, en gestion de crise et en communication de crise à l'IAE Clermont Auvergne. Il est aussi le fondateur d'Antifragile.fr, qui accompagne les organisations privées et publiques dans la consolidation de leur pérennité. Il est docteur en sciences de gestion et qualifié maître de conférences, diplômé d'un master en physiologie et en environnement extrême, d'un master en administration des entreprises et d'un master en hygiène, sécurité et environnement.

Il est en outre l'auteur de *Surmonter les crises : idées reçues et vraies pistes pour les entreprises* (Dunod, 2021) et de *Par-delà la résilience et l'antifragilité : l'entreprise du XXI^e siècle* (ESKA, 2022).

<https://antifragile.fr/>

12

6 points à retenir pour évoluer dans la gestion du risque

- Rejeter le recours au diagramme gravité/fréquence pour comparer les risques.
- Cultiver l'ergonomie cognitive de son approche afin de permettre aux instances de gouvernance de saisir la portée des enjeux.
- Éliminer toute notion probabiliste dès lors qu'on parle des risques.
- Développer une analyse causale des risques identifiant comment des risques « parents » conduisent à l'expression de risques « enfants ».
- Préférer une organisation en réseau bénéficiant des capacités imaginatives et de transformations de divers acteurs clés autonomes plutôt qu'une structure centrale top-down traditionnelle.
- Sélectionner le gestionnaire des risques sur la base de sa capacité de transformation, et non pas en sa qualité de proche des instances de gouvernance responsable de décrire des diagrammes et d'animer des plans d'action.

En savoir plus Sur le dernier livre de Raphaël

Cliquer sur le livre



En savoir plus sur l'antifragilité



Cliquer sur l'image pour accéder à notre chaîne YouTube



Événements à venir - Janvier à Avril 2024

1

Atelier pratique & Formation

Mettre en place votre plan de continuité des affaires

5 demi-journées



En savoir +

2

Atelier pratique

Réaliser efficacement un Business Impact Analysis (BIA)

Analyse d'impact sur vos activités (AIA)

1 demi-journée



En savoir +

3

Formation & Simulation

Initiation à la gestion de Cyber Crise & vivre une simulation de crise

1 journée



En savoir +

4

Atelier pratique & Simulation

Mettre en place des exercices et construisez votre prochaine simulation de crise

1 journée



En savoir +

5

Atelier & Formation

Mettre en place votre plan de gestion de Cyber Crise

5 demi-journées



En savoir +

6

Formation

Mettre en place votre plan de reprise informatique

1 jour



En savoir +

JANVIER

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
1	2	3	4	5
8	9	10	11	12
15	16	17	18	19
22	23 Conférence	24	25 MasterClass	26
29	30	31		

FÉVRIER

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
			1	2
5	6	7	8	9
Formation - Plan de Continuité des Activités (PCA) 1				
12	13	14	15	16
19	20 Conférence	21 BIA 2	22 MasterClass	23
26	27 Init GC 3	28 Salon SécQure	29	

MARS

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
				1 Salon C&R
4	5	6 Exercice 4	7	8
11	12	13	14	15
Formation - Plan de Gestion de Cyber Crise (PGCC) 5				
18	19	20 Init GC 3	21	22
25	26 Conférence	27 BIA 2	28 MasterClass	29

AVRIL

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
1	2	3 PRI 6	4	5
8	9	10	11	12
Formation - Plan de Continuité des Activités (PCA) 1				
15	16	17	18	19
Formation - Plan de Gestion de Cyber Crise (PGCC) 3				
22	23 Conférence	24 BIA 2	25 MasterClass	26
29	30			

Comment mettre en place un plan de gestion de crise



Dans le tourbillon incessant du monde des affaires, où la seule constante est le changement, la capacité à gérer les crises de tout horizon devient un atout inestimable.

Qu'il s'agisse de bouleversements économiques, de catastrophes écologiques, de menaces cybernétiques, ou de toute autre calamité inattendue, la survie et le succès d'une entreprise dépendent de sa préparation à faire face à l'adversité.



par **Alexandre FOURNIER**



Expert en gestion et simulation de crise

Consultant, formateur et conférencier dans les domaines de la continuité des affaires et de la gestion de crise depuis 30 ans.



Par **Karine MARÉCHAL-RICHARD**



Experte en continuité des affaires et gestion de crise

Consultante, formatrice et conférencière dans les domaines de la continuité des affaires et de la gestion de crise depuis 15 ans.

Cette liste n'est pas exhaustive...

FEUILLE DE ROUTE

10 ÉTAPES SIMPLES POUR METTRE EN PLACE VOTRE PLAN DE GESTION DE CRISE

Réaliser un état des lieux de la situation actuelle

1. Nommer un responsable
2. Réaliser l'état des lieux de la gestion de crise

Définir les besoins en gestion de crise

9. Définir ce qu'est une crise pour l'entreprise
10. Cartographier les risques principaux
11. Déterminer les scénarios de crise

Mettre en place les stratégies de gestion de crise

14. Suivre et valider la mise en œuvre des stratégies précédemment élaborées



Démarrer le projet

3. Obtenir l'appui de la direction
4. Définir les objectifs
5. Déterminer une structure de projet
6. Élaborer une communication projet
7. Définir une gestion documentaire
8. Rédiger le plan de projet

Élaborer des stratégies de gestion de crise

12. Définir les dispositifs de gestion de crise sur les volets, organisation, processus; moyens
13. Définir une stratégie de communication en temps de crise

Rédiger le plan de gestion de crise

15. Documenter la gestion de crise
16. Documenter les déclencheurs de la gestion de crise
17. Documenter les rôles et responsabilités
18. Produire le plan de gestion de crise
19. S'arrêter

Propriété de TLBC Inc. Tous droits réservés.

Cliquez sur l'image pour télécharger cette feuille de route gestion de crise
www.crise-resilience.com/feuillederoutepgc



DE ROUTE

OUR METTRE EN PLACE

ESTION DE CRISE

stratégies

mise en

es

Former et sensibiliser

- 20. Produire un plan de formation
- 21. Élaborer un plan de sensibilisation
- 22. Évaluer le résultat de la formation et de la sensibilisation

Contrôler son plan de gestion de crise

- 25. Auditer sa gestion de crise

6

7

8

9

10

le plan de gestion de crise

enter l'organisation et le fonctionnement
on de crise

enter chaque processus qui servira au
ment, à la gestion et à la clôture de la
crise

enter chaque outil, moyen et logistique

re le plan de communication de crise

er avec d'autres plans internes/externes

S'entraîner et tester

- 23. Définir un programme d'exercices
- 24. Réaliser des exercices et de tests

Améliorer sa gestion de crise

- 26. Traiter les non-conformités
- 27. Actualiser sa gestion de crise

réservés. Reproduction interdite sans autorisation.

PRÉPAREZ SON PLAN DE GESTION DE CRISE

Extrait de la formation

« Mettre en place une gestion Cyber Crise »



CRISE &
RÉSILIENCE



Pour regarder la vidéo, Cliquez sur l'image

PHASE 1 - PRÉPARATION



La phase initiale est cruciale dans la gestion de crise. Tout comme la fondation solide d'un édifice, cette étape garantit que toutes les actions futures reposent sur une base bien définie et robuste. En évaluant minutieusement la situation actuelle, en identifiant les responsabilités et en définissant les objectifs, vous établissez les prérequis essentiels pour assurer une gestion efficace de la crise. Cette phase éclaire votre chemin, éliminant les incertitudes et établissant des paramètres clairs pour les étapes à venir dans la gestion de la crise.



Étape 1 : Réaliser un état des lieux de la situation actuelle

Avant de mettre en œuvre un plan de gestion de crise, il est essentiel de déterminer le niveau de préparation actuel de l'organisation. Cette première étape consiste à évaluer la situation présente, identifier les forces et les faiblesses de la gestion de crise actuelle, ainsi que les ressources disponibles. De plus, il est impératif de nommer un responsable de la mise en place de ce plan de gestion de crise. Cela établit une base solide pour élaborer des plans de gestion de crise futurs et garantir qu'ils soient en adéquation avec la réalité opérationnelle.

Tache 1. Nommer un responsable

Avant de débiter la phase d'évaluation de la gestion de crise, il est impératif de désigner un responsable chargé de mettre en œuvre, maintenir et améliorer le plan de gestion de crise, ainsi que de diriger et conseiller l'équipe de gestion de crise.

Ce responsable est connu sous le nom de Responsable de la Gestion de Crise (RGC). Il endossera à terme, le rôle le coordonnateur en temps de crise.

Il aura en charge la coordination des actions, la supervision de l'équipe et agira comme intermédiaire avec la direction. Ce rôle demande des aptitudes en gestion de projet, une solide compréhension des opérations de l'entreprise, et une habileté à communiquer efficacement à travers l'ensemble des échelons hiérarchiques.

La nomination du responsable doit être effectuée par un membre de la haute direction, assurant ainsi que la gestion de crise bénéficie de l'attention et des ressources adéquates.

Tache 2. Réaliser l'état des lieux

Une fois le RGC (Responsable de la Gestion de Crise) nommé, sa première mission est de réaliser une évaluation approfondie des processus de gestion de crise et de gestion des incidents au sein de l'entreprise.

Cette démarche essentielle vise à évaluer la robustesse des protocoles et des procédures actuels en place pour faire face aux crises et aux incidents.

En parallèle, il est crucial d'évaluer la maturité de l'entreprise en matière de gestion de crise. Cela implique de mesurer la capacité de l'organisation à anticiper, à répondre et à récupérer efficacement face aux crises. Une évaluation de la maturité permettra d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et de mettre en place des plans d'action pour renforcer la préparation de l'entreprise.

Une analyse approfondie des crises déjà vécues au sein de l'entreprise est également primordiale. Il s'agit d'examiner les crises passées, leurs causes, leurs impacts, et les réponses apportées. Cette rétrospective permettra d'apprendre des expériences passées et d'identifier des pistes d'amélioration pour la gestion de crise future.

Toutes ces évaluations, combinées à une compréhension des tendances spécifiques au secteur de l'entreprise, permettront de dresser un tableau complet de la situation actuelle en matière de gestion de crise.

Toutes ces informations serviront de base solide pour la conception d'un plan de gestion de crise robuste et adapté au contexte spécifique de l'entreprise.

Crise & Résilience et le SéQCure vous propose en présentiel à Québec ...

Initiation à la Gestion de Crise : Apprenez, Pratiquez, Simulez!

une formation & une simulation de crise

Face à l'adversité, seuls les mieux préparés peuvent véritablement protéger et faire prospérer leur organisation. Cette formation intensive de 7 heures est conçue pour transformer votre approche de la gestion de crise.

- **Le matin :** Plongez dans les secrets de la gestion de crise, apprenez à anticiper, à réagir efficacement et à maintenir la résilience de votre organisation. Grâce à une méthodologie éprouvée, vous assimilerez rapidement les concepts clés, renforcerez votre leadership et développerez une stratégie proactive.
- **L'Après-Midi :** Mettez en pratique vos nouvelles compétences dans un environnement dynamique et réaliste. Notre **simulation de crise**, conçue comme un jeu de stratégie, vous confronte à des scénarios variés et exigeants. C'est une occasion unique de tester vos réflexes, d'affiner votre jugement et de consolider votre équipe.

Compétences acquises dans la Formation :

En sortant de cette formation, vous serez armé des outils et des connaissances de base qui vous permettront développer une vision claire et un plan d'action pour préparer et augmenter la résilience de votre entreprise dans les moments critiques.

En savoir plus



Étape 2 : Démarrer le projet

Une fois une vision claire de la situation actuelle en matière de gestion de crise, l'étape suivante est de démarrer le projet de gestion de crise. Cela nécessite une approbation et un soutien de la direction, la définition des objectifs précis et la mise en place d'une structure organisationnelle pour le pilotage du projet de gestion de crise.

Tache 3. Obtenir l'appui de la direction

Pour assurer le succès d'un projet de mise en place d'un plan de gestion de crise, il est impératif d'obtenir le soutien explicite de la haute direction. (si cela n'est pas déjà fait)

Ce soutien doit être matérialisé par une lettre de mandat ou une communication officielle qui attribue les ressources nécessaires et établit le projet comme une priorité organisationnelle

Tache 4. Définir les objectifs

La définition d'objectifs clairs et stratégiques est au cœur de l'élaboration d'un plan de gestion de crise robuste.

Cette étape répond à la question essentielle : "Pourquoi instaurons-nous une gestion de crise ?"

Pour être véritablement efficaces, ces objectifs doivent non seulement répondre aux besoins immédiats en cas de crise, mais aussi s'intégrer de manière cohérente et réfléchie dans le cadre plus large de la vision et des ambitions à long terme de l'organisation.

Voici quelques exemples d'objectifs : être organiser en cas de réelle crise, disposer d'une communication de crise efficace, préserver l'image et la réputation de l'organisation face aux crises, renforcer la confiance des partenaires et des investisseurs, etc.

Tache 5. Déterminer une structure de projet

Afin de gérer le projet de manière efficace, une structure organisationnelle doit être établie. Cela comprend la désignation d'un chef de projet, des membres de l'équipe qui interviendront lors de la mise en place de la gestion de crise et la définition de leurs rôles et responsabilités respectifs.

Cette équipe peut être composée de responsables issus des départements comme les finances, les ressources humaines, la technologie de l'information, et la production.

Tache 6. Élaborer une communication projet

Un plan de communication du projet bien structuré est essentiel pour maintenir l'intérêt des parties prenantes du projet. Ce plan doit détailler les modes de communication, les responsables de la diffusion de l'information, et les différentes parties prenantes à informer (employés, partenaires, fournisseurs, etc.).

Le plan doit également préciser les plateformes qui seront utilisées pour la communication, que ce soit par e-mail, intranet de l'entreprise, ou réunions régulières.

Et bien sûr ce plan devra aussi proposer les communications de sensibilisations et leurs rythmes de diffusion.

Tache 7. Définir une gestion documentaire

La mise en place d'un PGC génère beaucoup de documentation.

La manière dont les documents seront gérés tout au long du projet – et post-projet – doit être clairement définie. Cela inclut la création, le stockage, l'accès, et la mise à jour de tous les documents pertinents.

Un système de gestion électronique des documents (GED) peut être mis en place pour faciliter ce processus.

À noter :

- Certains documents revêtent un certain niveau de confidentialité qu'il faudra prévoir (chiffrement, distribution, etc.)
- Il faudra pouvoir accéder aux documents opérationnels lors de la crise. Donc, prévoyez dès à présent la possibilité d'accès à ces documents malgré une indisponibilité informatique...

Tache 8. Rédiger le plan de projet

Après avoir recueilli toutes les informations et les données nécessaires, le plan de projet peut être rédigé.

Ce plan doit contenir un calendrier précis, un budget détaillé, et des indicateurs de performance clé (KPI) pour suivre le progrès.

Le plan doit être suffisamment flexible pour accueillir des ajustements en cas d'événements imprévus, mais assez rigoureux pour guider l'équipe de projet vers l'atteinte des objectifs.

“Sans le soutien actif de la direction, vous vous exposez à consacrer une énergie et un temps excessifs, pour finalement aboutir à des résultats médiocres.”

Alexandre Fournier - 2023



Étape 3 : Définir les besoins en gestion de crise

Après avoir établi une base solide pour le projet de mise en place du PGC, il est maintenant temps d'identifier précisément quels seront les besoins réels de l'entreprise en cas de crises.

Cette étape met l'accent sur les risques (les plus présents) pouvant impacter directement l'entreprise et la compréhension des impacts qu'ils pourraient avoir. C'est ici que l'on détermine les éléments vitaux de l'entreprise et les exigences pour assurer la gestion de la crise.

Tache 9. Définir ce qu'est une crise pour votre entreprise

Chacun a son niveau à une définition de ce qu'est une crise. Pour certaine entreprise, une perte de 50 000\$ est une crise, alors que pour d'autres une crise commence 500 000\$.

Une crise peut être caractérisée comme une situation de changement soudain et souvent inattendu, qui menace les opérations normales, l'intégrité ou la réputation d'une organisation.

Elle peut survenir sous de multiples formes : perturbations économiques, désastres naturels, incidents cybernétiques, erreurs humaines, scandales légaux, sexuels, rappel de produit, Etc.

Un élément clé d'une crise est son potentiel d'impact significatif, requérant ainsi une réponse immédiate et efficace pour en limiter les dégâts.

Souvent, une crise porte en elle une urgence et une incertitude, exigeant des décisions rapides face à des informations parfois incomplètes ou en évolution.

Pour une entreprise, une crise peut mettre en péril non seulement ses résultats financiers, mais aussi son personnel, ses clients, son stock, sa capacité à opérer, sa position sur le marché et sa crédibilité.

Les crises peuvent également présenter des opportunités de changement et d'amélioration, pourvu que l'organisation soit préparée et agile.

C'est pour toutes ces raisons qu'il est fondamental de bien indiquer à quel moment l'on passe d'un incident à une crise pour l'entreprise.

Tache 10. Cartographier les risques principaux

La cartographie des risques est une démarche stratégique qui commence par recenser tous les dangers potentiels. On évalue ensuite leur probabilité d'occurrence et leur impact, puis on les classe par ordre de priorité.

Des stratégies sont établies pour minimiser les risques les plus critiques et des ressources sont allouées en conséquence.

Il est essentiel de partager ces informations avec les parties prenantes et d'impliquer le personnel pour une meilleure reconnaissance et gestion des risques.

Cette cartographie devra être régulièrement revue et mise à jour pour s'adapter à l'évolution du contexte opérationnel et intégrer les enseignements des incidents antérieurs.

Tache 11. Déterminer les scénarios de crise

La définition des scénarios de crise est une étape stratégique pour identifier et décrire des situations qui pourraient perturber significativement les activités d'une organisation.

Dans ce processus, il est également essentiel de brainstormer avec les équipes pour gérer ces crises spécifiques et de réviser régulièrement les scénarios pour s'assurer qu'ils restent pertinents face aux évolutions internes et externes.

Voici les quatre types de scénarios principaux, sur lesquels il est bon de commencer :

• Indisponibilité du bâtiment :

- Un dégât des eaux majeur pourrait endommager l'équipement critique et les installations, nécessitant une fermeture temporaire des opérations.
- Un séisme pourrait rendre un site de production inutilisable, forçant l'entreprise à déplacer ses activités ou à suspendre sa production.

• Indisponibilité de l'informatique :

- Un virus informatique pourrait corrompre des bases de données essentielles, entraînant une perte de données et une interruption des services en ligne.
- Une panne de courant prolongée pourrait désactiver les systèmes informatiques, empêchant l'accès à des ressources numériques vitales.

• Indisponibilité des personnes clés :

- Un événement imprévu tel qu'une grève des transports pourrait empêcher les employés clés d'atteindre leur lieu de travail, affectant le flux de travail habituel.
- Une pandémie pourrait forcer plusieurs membres de l'équipe de direction à s'isoler simultanément, compromettant la capacité de prise de décision rapide.

• Indisponibilité des fournisseurs clés :

- Votre hébergeur de votre infonuagique subit un incendie, votre informatique sera indisponible en plusieurs heures voire plusieurs jours.
- Être dépendant d'un seul et unique fournisseur de biens et services peut entraîner des retards dans les livraisons

Ces scénarios doivent être régulièrement actualisés pour refléter les changements dans l'environnement opérationnel et intégrer les enseignements des incidents antérieurs. Cela permet d'affiner les plans d'action et de renforcer la préparation de l'organisation face à l'incertitude.



Étape 4 : Élaborer des stratégies de gestion de crise

Avec une compréhension claire des besoins en gestion de crise, l'entreprise peut désormais développer des stratégies pour répondre à ces besoins. Ces stratégies couvriront une gamme de scénarios potentiels et fourniront des solutions pour garantir la gestion de crise dans diverses situations. C'est la phase de planification proactive pour dessiner la gestion de crise de l'entreprise.

Tache 12. Définir les dispositifs de gestion de crise sur les volets, organisation, processus; moyens :

Après avoir cerné les besoins spécifiques en gestion de crise, il est temps pour l'entreprise de concevoir des dispositifs stratégiques robustes.

Ces dispositifs doivent être suffisamment flexibles pour s'adapter à différents scénarios tout en assurant une réponse cohérente et efficace en cas de crise.

Organisation de crise :

- Mettre en place une structure de commandement de crise claire, avec des rôles et des responsabilités bien définis pour la prise de décision rapide.
- Établir des équipes de gestion de crise multidisciplinaires, formées et prêtes à être mobilisées à tout moment.

Processus :

- Développer des procédures de crise détaillées, incluant les étapes de détection, d'évaluation, de réponse et de rétablissement.
- Assurer que les processus sont documentés, testés et facilement accessibles à tous les membres concernés.

Moyens :

- Identifier et allouer les ressources nécessaires telles que les finances, le personnel, l'équipement et la technologie pour soutenir les efforts de gestion de crise.
- Configurer des systèmes de communication d'urgence qui restent fonctionnels même en cas de perturbations majeures.

L'objectif de ces dispositifs est de garantir une gestion de crise agile et résiliente, capable de protéger l'entreprise, ses employés et ses clients, tout en minimisant les perturbations opérationnelles et en préservant la réputation et la valeur à long terme de l'entreprise.

La collaboration avec un expert en Plan de gestion de crise peut être un atout précieux dans cette phase, apportant une expertise qui vous permettra d'optimiser le temps et d'aligner les stratégies sur des pratiques éprouvées.

Tache 13. Définir une stratégie de communication en temps de crise

La communication pendant une crise est déterminante pour gérer l'impact de l'événement et maintenir la confiance des parties prenantes.

Une stratégie de communication de crise doit donc être mise en place pour déterminer comment, quand et à qui communiquer les informations critiques.

Éléments clés de la stratégie :

- **Planification** : Établir un plan de communication qui identifie les porte-paroles autorisés, les canaux de communication prioritaires et le timing des communications.
- **Message** : Rédiger des messages clairs et cohérents adaptés aux différents publics, y compris les employés, les clients, les investisseurs et le grand public.
- **Réactivité** : S'assurer que la communication est rapide et précise, en fournissant des mises à jour régulières pour éviter la désinformation.
- **Empathie** : Intégrer de l'empathie dans les communications pour montrer la compréhension et la prise en charge des préoccupations des parties prenantes.
- **Suivi** : Mettre en place des processus pour surveiller la réception des messages et l'opinion publique, permettant d'ajuster la stratégie si nécessaire.

La stratégie de communication doit être flexible pour s'adapter aux conditions changeantes, tout en restant suffisamment structurée pour assurer une diffusion d'information cohérente et efficace.

La construction de cette stratégie doit se faire avec la direction des communications de l'entreprise.

Regardez de l'interview d'**Emmanuelle Hervé** pour plus d'information



Cliquer sur l'image pour accéder à notre chaîne YouTube

PHASE 2 - RÉALISATION



Après avoir établi les bases nécessaires, cette phase s'articule autour de la mise en action. Vous commencez la transformation de vos plans en initiatives concrètes pour mettre en place votre plan de gestion de crise.



Étape 5 : Mettre en place les stratégies

Maintenant, il est temps de détailler cette transformation. Élaborez des procédures, formulez des plans stratégiques, et déployez des formations pertinentes pour construire solidement votre PGC.

Chaque élément mis en œuvre est le fruit d'une réflexion stratégique préparé dans la phase précédente, assurant que votre PGC est parfaitement adapté à vos besoins.

Tache 14. Suivre et valider la mise en œuvre des stratégies précédemment élaborées

Une fois que les stratégies concernant la mise en place du plan de gestion de crise ont été définies et approuvées par la direction, l'étape suivante est de passer à leur mise en place effective.

Cependant, la mise en œuvre n'est pas un processus en "pilote automatique"; elle nécessite un suivi rigoureux et une validation continue pour s'assurer que les objectifs sont atteints conformément aux plans établis (voir étape 2). Voici quelques points de vigilance :

- **Établissement de jalons** : Définissez des jalons clairs pour chaque stratégie, avec des dates d'échéance spécifiques. Cela permet de suivre la progression et d'identifier rapidement toute déviation par rapport à la mise en place du PGC.
- **Allocation des ressources** : Un élément crucial de cette phase est d'assurer que toutes les ressources nécessaires (financières, humaines, technologiques) sont disponibles et affectées aux tâches pertinentes. L'efficacité de la mise en œuvre repose souvent sur la capacité à disposer rapidement des ressources nécessaires.
- **Équipes de suivi** : Formez des équipes ou désignez des individus spécifiques responsables du suivi de chaque stratégie. Ces personnes seront chargées de recueillir des données, de suivre les progrès et de signaler les avancements et les obstacles au comité de gestion de projet ou à la cellule de crise.
- **Évaluation continue** : Au fur et à mesure que les stratégies sont déployées, il est essentiel d'évaluer régulièrement leur efficacité. Cela signifie surveiller les progrès, identifier les obstacles potentiels, et apporter des ajustements en temps réel pour assurer que les objectifs de continuité sont atteints.
- **Documentation** : Tenez à jour une documentation complète de la mise en œuvre, y compris les changements apportés au plan original, les raisons de ces changements, et toute communication pertinente. Cette documentation sera précieuse pour les audits et pour l'analyse post-crise.
- **Validation finale** : Une fois que les stratégies sont pleinement opérationnelles, il est crucial de les valider. Cela peut impliquer des tests, des simulations ou d'autres formes d'évaluation unitaire pour s'assurer qu'elles fonctionnent comme prévu en conditions réelles.

Par exemple, une stratégie visant le processus de mobilisation du comité de crise peut être testée en organisant un exercice d'appel. On en parle plus loin dans l'étape 8 s'entraîner et tester...

La mise en œuvre efficace des stratégies est la base de tout plan de gestion de crise. Plus elle est préparée et partagée, plus cela sera facile.

PREPAREZ SON PLAN DE GESTION DE CRISE

Extrait de la formation « Mettre en place une gestion Cyber Crise »



Pour regarder la vidéo, Cliquez sur l'image

Étape 6 : Rédiger le plan de gestion de crise

Lorsqu'une crise survient, une action rapide et coordonnée est essentielle. Le plan de gestion de crise fournit un cadre détaillé pour gérer diverses situations d'urgence, en stipulant les responsabilités, en établissant des procédures claires et en définissant les canaux de communication à utiliser.

Tache 15. Documenter l'organisation et le fonctionnement de la gestion de crise

L'efficacité de la gestion de crise repose sur une documentation claire qui distingue les fonctions et les interactions du comité de crise décisionnel (CCD), focalisé sur les décisions stratégiques, et de un ou plusieurs comité(s) de crise opérationnel(s) (CCO), qui met en œuvre ces décisions. Les responsabilités du comité décisionnel englobent la fixation des priorités et l'approbation des actions d'urgence, tandis que le comité opérationnel coordonne la réponse sur le terrain et gère les ressources et la communication internes au quotidien.

Pour chaque membre des comités, il est essentiel de documenter les noms, titres, contacts directs, et attributions spécifiques, en intégrant des suppléants pour les rôles essentiels afin d'assurer la continuité en cas d'absence. Les procédures de convocation des comités doivent être détaillées, avec des indicateurs précis qui activent la mobilisation, les méthodes de communication à employer, et l'identification des personnes responsables de cette activation.

Il est également primordial d'intégrer des protocoles pour les situations d'urgence, notamment pour les convocations hors horaires de travail, et de définir des canaux de communication alternatifs. Un lien direct avec la tâche 18 est recommandé pour assurer que la gestion de la communication pendant la crise soit alignée avec la stratégie globale de gestion de crise.

Cette documentation doit être conçue pour faciliter l'action rapide et cohérente, être régulièrement mise à jour et testée par des exercices de simulation pour valider l'efficacité des plans et la préparation des équipes.

Tache 16. Documenter chaque processus qui servira au déclenchement, à la gestion et à la clôture de la gestion de crise

Ces processus couvrent l'ensemble du cycle de vie de la gestion de crise, depuis la détection initiale et la qualification des événements critiques, jusqu'à la résolution de la crise et l'analyse post-événement.

Processus essentiels à documenter :

- **Repérage d'incidents critiques** : mise en place de mécanismes pour identifier les signes avant-coureurs ou les événements pouvant mener à une crise.
- **Évaluation des incidents** : analyse approfondie de l'événement pour déterminer sa gravité et son potentiel de perturbation.
- **Procédure d'escalade** : mise en œuvre d'un protocole d'escalade pour activer la gestion de crise lorsque les critères définis sont rencontrés.
- **Rassemblement des comités de crise** : convocation des membres du CCO et/ou du CCD pour une réponse coordonnée.
- **Déploiement des plans de continuité opérationnelle** : activation des stratégies préparées pour assurer la continuité des fonctions essentielles.
- **Mise en action des plans de reprise informatique** : lancement des procédures prévues pour la restauration des systèmes informatiques et technologiques.
- **Opérations continues des comités de crise** : assurer le fonctionnement régulier et l'efficacité des CCO et CCD tout au long de la crise.
- **Exécution du plan de communication** : mise en place de la stratégie de communication conçue pour gérer les informations durant la crise.
- **Support pour la résolution de crise** : assistance dans les dernières étapes pour résoudre la crise et commencer le processus de récupération.
- **Retour à la normal** : établissement des étapes pour revenir à l'état opérationnel habituel après la crise.
- **Analyse post-crise** : évaluation des actions prises pendant la crise pour extraire des leçons et améliorer les réponses futures.

Tache 17. Documenter chaque outil, moyen et logistique.

Pour une gestion de crise efficace, cataloguer soigneusement toutes les ressources disponibles, y compris logiciels et outils de gestion de crise, matériel d'urgence, installations de secours et réseaux de transport, est essentiel.

La logistique, pilier des procédures de crise, doit aussi être planifiée avec précision, couvrant l'acheminement des ressources, la maintenance des équipements de gestion de crise essentiels et la coordination des équipes de réponse.

Chaque élément doit être décrit avec son emplacement, son utilisation et les procédures d'accès.

Tache 18. Produire le Plan de Communication de Crise (PCC)

La communication est vitale en période de crise. Ce plan doit donc détailler comment, quand et quoi communiquer aux parties prenantes concernées, qu'il s'agisse d'employés, de clients ou de partenaires.

Il doit également identifier qui sont les porte-paroles autorisés et quels sont les canaux de communication à privilégier.

Tache 19. S'arrimer avec d'autres plans internes/externes

L'harmonisation du plan de gestion de crise avec les procédures internes et celles des entités partenaires est essentielle pour une réponse cohérente et efficace.



Étape 7 : Former et sensibiliser

Un plan, aussi bien conçu soit-il, n'est efficace que si les personnes concernées savent comment l'exécuter. Cette étape met l'accent sur la formation des parties prenantes directes du PGC, ainsi que la sensibilisation de l'ensemble des employés à l'importance de la gestion de crise. C'est ici que la théorie rencontre la pratique, en préparant chaque individu à jouer son rôle.

Tache 20. Produire un Plan de Formation (PF)

La formation est cruciale pour assurer que toutes les parties prenantes comprennent leur rôle dans la gestion de crise.

Un plan de formation détaillé devrait être produit, en spécifiant les compétences à développer, les publics cibles, les méthodes pédagogiques à utiliser et le calendrier de déploiement.

Le plan doit être flexible afin de s'adapter aux différents niveaux d'interventions et de compétence ainsi qu'aux besoins changeants de l'entreprise.

Tache 21. Élaborer un Plan de Sensibilisation (PS)

Outre la formation, il est vital de sensibiliser tous les membres de l'entreprise aux enjeux de la gestion de crise.

Le plan de sensibilisation doit donc inclure des éléments tels que les séances d'information, les bulletins d'info, et même des simulations de scénarios de crise.

Le but est de s'assurer que tout le monde est conscient de l'importance d'une bonne gestion de crise, comprend les risques associés et sait comment réagir en cas de situation d'urgence.

Tache 22. Évaluer le résultat de la formation et de la sensibilisation

Après la mise en œuvre des plans de formation et de sensibilisation, une évaluation rigoureuse doit être effectuée pour mesurer leur efficacité.

Cette évaluation peut inclure des questionnaires, des entretiens, ainsi que des exercices pratiques pour tester les compétences acquises.

Les résultats de cette évaluation permettront de faire des ajustements nécessaires aux plans existants et de mieux préparer l'entreprise pour des situations d'urgence futures.

Suite à la Phase 2, votre entreprise s'est dotée d'une base solide pour gérer une crise.

À ce stade, vous disposez de procédures et de plans théoriques.

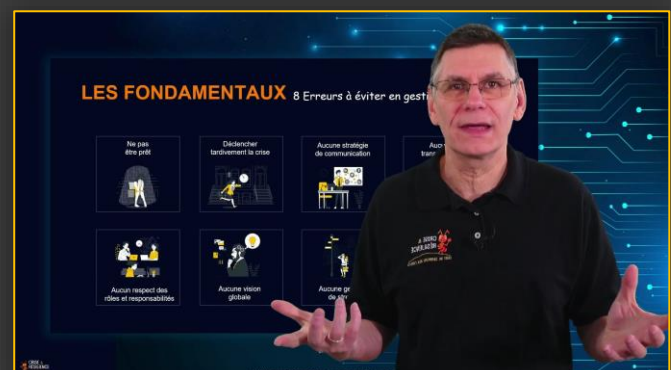
La formation et la sensibilisation des parties prenantes ont permis que chaque individu au sein de l'entreprise comprenne son rôle et la manière de le jouer en cas de perturbation.

L'efficacité réelle d'un PGC ne peut être mesurée que lorsqu'il est testé dans le feu de l'action.

La Phase 3, va permettre de mettre à l'épreuve vos plans, vos stratégies et de vous assurer que chaque membre du CCD et CCO sont non seulement formés, mais aussi compétents et confiants dans l'exécution de ses responsabilités.

8 ERREURS À ÉVITER EN CAS DE CRISE

Extrait de la formation « Mettre en place une gestion Cyber Crise »



Pour regarder la vidéo, Cliquez sur l'image

PHASE 3 - VALIDATION



La validation est obligatoire dans le processus de mise en place d'un Plan de gestion de crise opérationnel. Elle représente l'étape d'évaluation rigoureuse de tout ce qui a été élaboré et mis en place de façon théorique. Cette phase vous permet d'effectuer un contrôle approfondi, similaire à un audit de qualité, avant la finalisation complète du PGC. En testant, surveillant et, finalement, en optimisant votre plan, vous vous assurez de sa robustesse et de sa conformité.

C'est la phase de consolidation qui certifie que votre PGC est non seulement opérationnel, mais qu'il répond également aux exigences et aux standards définis.



Étape 8 : S'entraîner et tester

La préparation est la clé du succès. Cette étape est consacrée à tester et à s'exercer sur les plans et procédures établis. À travers des tests, des exercices, des simulations, l'entreprise peut identifier les points faibles et renforcer ses stratégies de gestion de crise avant qu'une véritable crise ne se produise.

Tache 23. Définir un programme d'exercices

L'entraînement est un élément essentiel pour assurer la préparation et la réactivité en cas de crise. Il est donc nécessaire de définir un programme d'exercices adapté à l'entreprise.

Ce programme devrait préciser la fréquence, la nature (exercice de table, simulation) et les scénarios à aborder.

L'objectif est de reproduire des situations de crise qui pourraient potentiellement survenir, afin de permettre aux parties prenantes de s'entraîner régulièrement et d'affiner leurs compétences et réactions.

Tache 24. Réaliser des exercices et des tests

Réaliser des exercices de gestion de crise est essentiel pour préparer efficacement une organisation à faire face aux situations d'urgence.

Ces exercices permettent de mettre en pratique les plans de gestion de crise, d'évaluer la préparation de l'équipe et de détecter les éventuelles lacunes.

Il existe différents types d'exercices, allant des simulations réalistes aux exercices de table plus simples, en passant par les exercices de communication.

La planification et la mise en œuvre minutieuses sont essentielles pour le succès de ces exercices, notamment la définition des objectifs, la sélection des participants et la création de scénarios réalistes.

Une fois les exercices terminés, il est impératif de mener une évaluation approfondie, en recueillant les retours des participants, en identifiant les points forts et faibles, et en élaborant un plan d'action pour améliorer la préparation à la gestion de crise.

Une réalisation régulière d'exercices de gestion de crise est cruciale pour maintenir la réactivité et la coordination de l'organisation en cas de crise réelle.

Elle favorise également une amélioration continue de la gestion de crise au fil du temps, renforçant ainsi la résilience de l'organisation face aux défis imprévus.

10 Clés de la Réussite pour un exercice de gestion de crise

- **Établir des Buts Clairs** : Définir des buts spécifiques pour l'exercice, tels que tester les protocoles d'urgence et évaluer la coordination entre les équipes.
- **Créer un Scénario Crédible** : Utiliser des scénarios basés sur des menaces réalistes pour simuler des conditions de crise vraisemblables.
- **Sélectionner les Participants** : Inclure un éventail représentatif d'employés et de parties prenantes qui seraient impliqués dans une réelle situation de crise.
- **Planifier avec Précision** : Préparer un agenda détaillé de l'exercice de gestion de crise, en spécifiant les activités, les rôles et les ressources nécessaires.
- **Mobiliser les Ressources** : S'assurer que tous les équipements et le personnel requis pour l'exercice sont prêts et disponibles.
- **Communiquer en Amont** : Informer tous les participants bien avant l'exercice sur les attentes, le déroulement et la logistique de l'exercice.
- **Préparer les Équipes** : Organiser des réunions de briefing pour revoir les procédures de crise et confirmer les rôles et responsabilités.
- **Simuler l'Urgence** : Mener l'exercice dans un environnement contrôlé mais réaliste pour tester la résilience et les capacités de réponse de l'organisation.
- **Évaluer les Actions** : Observer et enregistrer les réactions, la prise de décision et la communication pendant l'exercice pour identifier les succès et les axes d'amélioration.
- **Retour et Optimisation** : Conclure l'exercice par une session de débriefing pour discuter des résultats, partager les leçons apprises et élaborer des plans d'action pour améliorer les réponses aux crises futures.

9

Étape 9 : Contrôler son Plan de Gestion de Crise

Un PGC n'est pas un document statique déposé sur une étagère poussiéreuse. Il nécessite une surveillance constante pour s'assurer qu'il reste pertinent et efficace face à l'évolution des risques et des besoins de l'entreprise. Cette étape est dédiée à l'évaluation, l'audit et la révision continue du PCA, garantissant son alignement avec les objectifs de l'entreprise.

Tache 25. Auditer son PGC

La surveillance continue du PGC commence par un audit approfondi de ses composants. L'audit permet de vérifier que le PGC est toujours en adéquation avec les besoins actuels de l'entreprise et qu'il est conforme aux normes et réglementations en vigueur (iso 22361). Un audit efficace doit évaluer non seulement la pertinence du plan, mais aussi sa faisabilité, en s'assurant que les ressources nécessaires sont disponibles et que les équipes concernées sont bien formées pour le mettre en œuvre.

La surveillance du PGC est une démarche continue qui vise à garantir que le plan demeure robuste, pertinent et en phase avec les besoins changeants de l'entreprise. Cette étape souligne l'importance d'une approche proactive et de l'engagement continu de la direction pour assurer la résilience organisationnelle.

10

Étape 10 : Améliorer continue de son PGC

Tout comme le monde des affaires est en constante évolution, le PGC doit également évoluer. Cette dernière étape est axée sur la recherche d'opportunités pour renforcer, améliorer et affiner son PGC en fonction des retours d'expérience, des nouvelles menaces et des évolutions technologiques. C'est ici que l'entreprise se prépare pour l'avenir, en s'assurant que son PGC est toujours au meilleur de sa forme.

Tache 26. Traiter les Non-conformités

Afin de garantir l'efficacité optimale du PGC, il est primordial de s'atteler à l'identification et au traitement des non-conformités.

Ces non-conformités peuvent survenir à la suite d'audits, d'exercices, de tests ou encore de véritables incidents.

En les identifiant précisément, l'entreprise peut mettre en place des mesures correctives adaptées pour corriger ces non-conformités.

Il convient d'analyser la cause première de chaque non-conformité afin d'éviter sa récurrence.

En outre, ce traitement constitue une occasion pour renforcer les maillons faibles du PGC, garantissant ainsi une plus grande robustesse face à des perturbations futures.

Tache 27. Actualiser son PGC

Avec l'évolution des crises géopolitiques, écologiques, technologiques, économiques, etc., un PGC ne doit surtout pas rester figé et s'adapter pour prendre en compte ces nouvelles menaces potentielles génératrices de crises à grande échelle.

Il est essentiel d'actualiser régulièrement son PGC pour qu'il demeure pertinent et efficace.

Cette mise à jour peut être dictée par les changements internes à l'entreprise, tels que l'introduction de nouveaux systèmes informatiques, l'expansion vers de nouveaux marchés, ou des changements organisationnels.

Elle peut également être influencée par des facteurs externes, comme les évolutions réglementaires ou de nouvelles menaces identifiées.

La mise à jour du PGC doit être accompagnée d'une communication claire à toutes les parties prenantes, s'assurant ainsi que chacun est informé des modifications et prêt à agir en conséquence.

Aller plus loin avec les formations et ateliers de Crise & Résilience

Formation & Simulation

**Initiation à la
gestion de Cyber Crise &
vivre une simulation de crise**

1 journée

En savoir +

Atelier & Formation

**Mettre en place votre
plan de gestion de
Cyber Crise**

5 demi-journées

En savoir +

Atelier pratique & Simulation

**Mettre en place des exercices
et construisez votre prochaine
simulation de Cyber Crise**

1 journée

En savoir +

Avez-vous lu les autres dossiers?

Janvier 2023



Avril 2023



Juillet 2023



Octobre 2023



Au cœur de cette approche se trouve une évaluation minutieuse des risques et des exigences, posant la première pierre de notre stratégie. Cette évaluation ne se limite pas à l'identification des risques potentiels, mais elle intègre également une anticipation des défis uniques à l'entreprise, jetant les bases d'une gestion de crise réactive et éclairée. La structure du plan de gestion de crise transforme ces objectifs en une série de mesures pratiques, avec des protocoles et processus adaptés à divers scénarios de crise.

Cependant, un plan de gestion de crise ne peut prouver son efficacité sans une validation concrète. Ainsi, l'importance des tests est capitale.

Grâce à des simulations et des évaluations dynamiques, une entreprise peut acquérir une expérience concrète, lui permettant d'affiner et de solidifier son plan de gestion de crise. La surveillance continue et l'amélioration du système, par le biais d'audits, d'indicateurs de performance et d'évaluations stratégiques, garantissent son évolution et sa pertinence face aux défis émergents.

Un plan de gestion de crise performant repose sur des fondements essentiels :

- **Préparation et Résilience** : Dans un monde incertain, un tel système permet à l'entreprise de naviguer à travers les imprévus, assurant une reprise opérationnelle rapide et efficace.
- **Protection des Actifs** : Au-delà de la sauvegarde des actifs matériels, il préserve l'image de marque, le capital humain et la solidité des relations d'affaires.
- **Confiance Renforcée** : Un plan fiable de gestion de crise témoigne de la rigueur et de la compétence de l'entreprise, renforçant ainsi la confiance des clients, partenaires, investisseurs et employés.
- **Conformité et Gouvernance** : L'adoption d'un tel système répond souvent à des impératifs réglementaires, démontrant l'engagement de l'entreprise à respecter les standards de son secteur.
- **Limitation des Pertes Financières** : En permettant une récupération rapide, le plan de gestion de crise aide à minimiser les pertes économiques, contribuant à la stabilité financière de l'entreprise.

L'intégration d'un plan de gestion de crise est donc un choix stratégique qui traduit l'engagement à long terme de l'entreprise envers sa mission, ses valeurs, ses clients et son personnel.

Dans un paysage en mutation constante, la mise en place d'un plan robuste de gestion de crise est essentielle pour se démarquer, assurer la continuité et favoriser la résilience de l'entreprise.

Alexandre Fournier et Karine Maréchal

Anticipez,

ne laissez pas la crise vous surprendre.

FORMEZ-VOUS ICI →

FORMATION CYBER CRISE

Que signifie « bien gérer une situation de crise »?



Nous sommes entrés dans un monde caractérisé par ce que nous pourrions intituler un « état de permacrise et d'impermanence ».

« Permacrise », car les conséquences des crises passées ne sont pas toutes résolues et s'ajoutent encore à celles des crises actuelles.

« Impermanence », car quoi que nous fassions, tout peut basculer d'une seconde à l'autre.

par Lilian Laugerat



Dirigeant du cabinet de conseils SOLACE
Expert en sûreté et en gestion de crise.
Négociateur.



Nous sommes entrés dans un monde caractérisé par ce que nous pourrions intituler un « **état de permacrise et d'impermanence** ».

« **Permacrise** », car les conséquences des crises passées ne sont pas toutes résolues et s'ajoutent encore à celles des crises actuelles.

« **Impermanence** », car quoi que nous fassions, tout peut basculer d'une seconde à l'autre.

Cet état génère des crises de natures variées nécessitant la mobilisation plus ou moins conséquente d'organisations spécialisées et, en particulier, d'une cellule de crise.

Si tous les experts dans le domaine ont sans doute une définition personnelle du rôle d'une cellule de crise, la question qui mérite d'être posée et à laquelle une réponse est attendue est la suivante :

que signifie « bien gérer une situation de crise »?

Se limiter à dire, et même si c'est une réalité, que la gestion de crise parfaite n'existe pas ne suffit plus devant des organisations qui font face à des situations de plus en plus sévères et diverses.

Quelle est donc cette ligne directrice à suivre pour tenter d'atteindre le stade d'une gestion de crise la plus efficace possible?

Comme pour toute chose et pour éviter de tomber dans le piège des dogmes trop souvent présents dans les périodes d'incertitudes, il nous faut revenir à la définition fondamentale et universelle de la gestion de crise :

la gestion de crise est une posture dérogatoire dont le but est, à partir de faits confirmés, de gérer des conséquences (personnes, activités, image, responsabilités, environnement, finances) et les attentes des parties prenantes (impliquées, touchées et à informer) par la mise en œuvre successive et adaptée de plans d'action.

En d'autres mots, ce qui est attendu est la création d'un modèle de réponse qui n'existe pas.

Mais comment apprendre à créer un nouveau modèle de réponse à une équipe dont le métier quotidien n'est pas de gérer une crise (c'est le cas dans la quasi-totalité des entreprises) et dans un contexte où la pression sera permanente?

“L'être humain ne naît jamais gestionnaire de crise. Il apprend de ses erreurs et le devient.”

Lilian Laugerat



Pour apprendre à créer ce nouveau modèle de réponse, trois points essentiels (au moins) doivent attirer notre attention dès le temps de paix.

Premier point : la formation à la gestion de crise

Il est important de dire que nous ne pouvons pas former une équipe de gestion de crise en seulement trois heures, comme c'est malheureusement souvent la règle.

Apprendre à créer un nouveau modèle de réponse prend un peu plus de temps. Celui-ci est nécessaire pour revenir sur ce qui est attendu.

En d'autres mots, répondre à la question vitale : « Qu'est-ce que l'on attend de nous? » (et pas seulement « Que dois-je faire? »).

La gestion de crise est un art subtil où les conséquences (donc les principaux risques) se gèrent tout en prenant en compte les demandes des parties prenantes.

C'est cette combinaison qui donne naissance à un plan d'action, mis en œuvre, adapté et corrigé en fonction de l'évolution de la situation. C'est ce que l'on nomme le pilotage de crise, car tout cela n'est pas toujours inné.

L'être humain ne naît jamais gestionnaire de crise. Il apprend de ses erreurs et le devient.

Deuxième point : les exercices de crise

Quel est l'objectif de l'exercice de crise? Mettre l'équipe de crise sous l'eau par un exercice « machine à laver » ou faire travailler l'équipe selon les fondamentaux abordés lors des actions de formation?

Le débat est lancé où deux écoles s'opposent.

Il convient de se rappeler que la plupart des cellules de crise mobilisées lors des exercices sont composées de personnes dont le métier n'est pas de gérer des crises; tout au mieux, elles gèrent des risques.

Bien gérer une crise consiste tout d'abord à apprendre ce que je dois faire au sein de ma cellule pour m'assurer d'apporter une réponse en adéquation avec la réalité de l'événement.

En répétant l'utilisation d'une méthode éprouvée, les équipes prennent petit à petit leurs repères et les appliqueront par réflexe le jour J malgré les effets du stress et des émotions.

Dernier point : le retour d'expérience

Ce point est généralement celui qui est le plus souvent sous-estimé et volontairement mis de côté.

« Nous sommes trop occupés à être occupés pour tirer un réel bénéfice de cette crise et de la manière dont nous l'avons gérée. »

C'est pourtant une étape essentielle de l'apprentissage et de l'amélioration de nos capacités individuelles, collectives, organisationnelles et techniques. C'est aussi le moment où la réponse apportée est analysée sous toutes ses coutures.

L'objectif n'est pas de chercher des coupables ou de chercher à fuir ses responsabilités. Le temps est venu de se poser la question afin de savoir si le modèle de réponse apportée peut être réutilisé et repris dans les plans de gestion de risques lorsque le scénario vécu réapparaîtra.

Il y a toujours du bon dans ce qui a été fait en cellule de crise et c'est sur cette fondation qu'il faut s'appuyer pour corriger les difficultés rencontrées et les erreurs commises.

Bien gérer une crise revient donc à dire que le modèle de réponse mis en œuvre pendant cette période d'incertitudes est totalement ou en grande partie réutilisable pour gérer, dans un plan de gestion de risques, la prochaine apparition du scénario rencontré.

La condition sine qua non pour atteindre cet objectif passe inéluctablement par des actions de formation. À posture dérogatoire, formation et actions pédagogiques dérogatoires.

Apprendre une fois pour toutes aux équipes de gestion de crise ce que l'on attend d'elles pour qu'elles puissent s'entraîner lors d'exercices calibrés.

Avec un seul objectif en tête : être en mesure le jour J de créer ce modèle de réponse qui n'existe pas. Sans jamais oublier que l'être humain n'est pas un gestionnaire de crise né. Il le devient en apprenant souvent à son corps défendant.

 **Lilian Laugerat**

Expert en sûreté et en gestion de crise. Il dirige le cabinet de conseils SOLACE, spécialisé dans l'analyse des risques sûreté et la posture de gestion de crise. Solace est une entité de Cecys Group, filiale du Groupe Goron.

Lilian LAUGERAT a une expérience opérationnelle dans le domaine du renseignement et des interventions en zones sensibles. Il a été membre du Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale (GIGN) de 2000 à 2006, où il a occupé en particulier les fonctions de chef de la cellule de négociation de crise.

Il a également été instructeur OACI (Organisation de l'aviation civile internationale) pour la formation des négociateurs de crise à travers le monde.

Allez plus loin avec Lilian

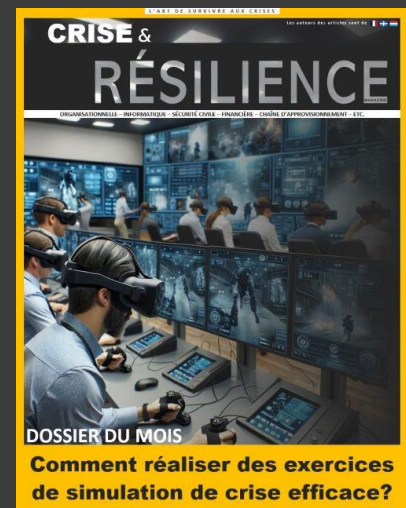
Pour regarder la vidéo, Cliquez sur l'image



5 clés pour bien gérer une situation de crise

- **Formation approfondie** : une formation complète est essentielle pour équiper les équipes avec les compétences nécessaires à la gestion efficace des crises. Il est crucial d'aller au-delà des sessions de formation basiques pour développer une compréhension profonde des stratégies de réponse aux crises.
- **Exercices pratiques** : la mise en pratique à travers des exercices de crise réalistes est indispensable. Ces exercices aident les équipes à se familiariser avec les procédures d'urgence, renforçant leur capacité à réagir efficacement sous pression.
- **Analyse post-crise (retour d'expérience)** : évaluer les actions prises pendant la crise permet d'identifier les succès et les points à améliorer. Ce processus d'apprentissage continu est vital pour affiner les stratégies de gestion de crise.
- **Adaptabilité et réactivité** : la capacité à adapter et ajuster les plans d'action en fonction de l'évolution de la situation est un aspect clé. Le pilotage de crise efficace implique de réagir rapidement tout en tenant compte des besoins des parties prenantes.
- **Développement de nouveaux modèles de réponse** : chaque crise est unique, et il est essentiel de savoir concevoir des modèles de réponse adaptés. Cela nécessite créativité et innovation, surtout dans des organisations où la gestion de crise n'est pas une activité quotidienne.

ABONNEZ-VOUS POUR RECEVOIR LE PROCHAIN MAGAZINE



S'ABONNER

<https://www.criseetresilience-magazine.com/>

Séminaire CyberRésilience

👉 Inclus un **exercice de Cyber Crise** de 3 h

VENDREDI 1^{er} MARS* 9AM – 6PM - En présentiel sur Québec

* Cet événement a lieu après le SéOCure



Programme du matin

- Deux conférences sur la gestion de Cyber Crise.
- Une table ronde sur la Cyber Résilience en 2024.

Programme de l'après midi

- 3 heures d'exercice de Cyber Crise.
- Questions/Réponses.

Prix de lancement spéciale 1^{er} année : **151 \$**
+taxes

👉 **Vous inscrire**

Pourquoi procrastine-t-on lorsqu'il s'agit de structurer notre gestion de crise?

Vous qui lisez ces lignes le savez : le monde, en évolution majeure depuis quelques années, nous impose des crises de plus en plus intenses et aux conséquences de plus en plus importantes.

Malgré cela, et pour ne prendre que l'exemple des attaques cyber en augmentation constante et avec des statistiques affolantes, bien des entreprises peinent encore à mettre la structuration de leur gestion de crise au sommet de leurs priorités.

Et pourtant, il ne s'agit statistiquement plus de savoir si une crise majeure va survenir, mais quand ce sera le cas...



par Anne-Gervaise VENDANGE



Experte en profilage, en influence, en gestion et en communication de crise.

Co-fondatrice de In-Cognita

Plusieurs causes, un seul résultat

La procrastination est une lutte interne, résultat d'une pensée rationnelle non alignée sur une envie viscérale.

*Je sais qu'il faudrait que je commence cette tâche,
mais je n'en ai pas envie.*

Et une envie, elle est là où elle ne l'est pas, mais ma tête n'a aucun pouvoir dessus. Je peux me forcer à faire, mais en aucun cas je ne peux me forcer à avoir envie.

Alors vous allez me dire : « Anne, on s'éloigne un peu du sujet.
» Eh bien... pas vraiment.

Si je procrastine quand vient le temps de structurer la gestion de crise de mon entreprise, alors même que je comprends tout à fait rationnellement l'intérêt stratégique de le faire, c'est que cette bataille est en place.

Le corps a ses raisons que la tête ignore, et si, dans certains cas, il est bien plus malin qu'elle, on peut avoir des doutes ici.

Il suffit de lire les statistiques : sur un an, 78 % des entreprises canadiennes ont déjà été victimes d'une cyberattaque réussie et plus de 70 % ont subi l'attaque d'un rançongiciel. Faire l'autruche en jouant à la roulette russe avec une seule balle manquante dans le barillet n'est visiblement pas la meilleure option.

Alors pourquoi les entreprises continuent-elles à négliger la structuration de leur gestion de crise?

Pourquoi l'envie, l'impulsion n'y est-elle pas?

- **Notre cerveau**

Nous sommes faits de cinq instincts fondamentaux : manger, nous reproduire, gagner du statut social, nous informer et faire le moins d'effort possible.

Chaque fois que nous satisfaisons un de ces cinq besoins, nous prenons une dose de dopamine, l'hormone du plaisir.

Cela déclenche des émotions qui nous mettent au présent, mais nous limitent aussi pour prendre en compte des risques plus lointains dans le temps, car nous ne les ressentons pas émotionnellement.

Et on n'intègre réellement un risque que parce qu'il est lié à une émotion.

C'est avec ce même mécanisme que je sais que fumer risque de me tuer, mais que je fume quand même, ou que nous n'arrivons pas collectivement à enrayer le réchauffement climatique.

Notre cerveau est programmé pour assurer notre survie au présent; pour le reste, il gèrera quand on y sera.



“Faire l'autruche en jouant à la roulette russe avec une seule balle manquante dans le barillet n'est visiblement pas la meilleure option.”

Anne-Gervaise Vendange

- **Cela peut sembler trop énorme**

Évaluation des risques, plans de continuité d'activité, remise à jour de toutes les strates de process (souvent mises en place depuis des années et dont on a même parfois perdu le sens et l'origine), guide personnalisé, formations aux médias, « sourcing » de prestataires pour la réponse à l'incident...

La gestion de crise est un métier et ce n'est souvent pas le vôtre, ce qui peut être décourageant lorsqu'on voit la montagne d'éléments non maîtrisés que l'on va devoir étudier pour être prêts.

- **Le budget**

Structurer sa gestion de crise demande souvent d'aller chercher une expertise à l'extérieur, soit des consultants, qui représentent un budget pour les entreprises : la compétence a un coût. (L'incompétence encore plus si vous voulez mon avis, surtout en gestion de crise.)

- **La ressource humaine à affecter au sujet**

Les collaborateurs sont souvent en flux tendu. Trouver dans l'équipe quelqu'un qui repoussera ses tâches pour faire de la gestion de crise une priorité n'est pas si aisé.

Sur un an, 78 % des entreprises canadiennes ont déjà été victimes d'une cyberattaque réussie et plus de 70 % ont subi l'attaque d'un rançongiciel.

Source : <https://www.comparitech.com/fr/blog/securite-information/statistiques-cybercriminalite-au-canada/>

- **La survie**

Priorité absolue : faire rentrer l'argent. Sans cela, plus rien ne fonctionne, bien sûr, et, parfois, entre nous préserver d'un futur catastrophique mais hypothétique ou investir dans ce qui va rapporter tout de suite et nous permettra d'être encore là dans trois mois, le choix est vite fait.

Nous gérons le risque qui nous semble le plus proche dans le temps.

Oui, mais une crise majeure peut arriver demain ou dans une heure et nous heurter au point de mettre la clé sous la porte, et, ça, nous le savons bien, alors...

Comment arrêter de procrastiner et enfin mettre son entreprise à l'abri?

- **Exercer son influence : une décision au sommet.**

Le rôle du dirigeant est d'anticiper les risques et d'avoir des coups d'avance. Aborder l'enjeu de la gestion de crise ne peut dépendre que de la volonté du dirigeant, seul décisionnaire final des nouvelles stratégies de son entreprise.

Si ce n'est pas sa volonté, il y aura toujours plus urgent à traiter; si cela le devient, tout le monde suivra.

Arrêter d'attendre que les mentalités changent pour mettre les solutions en place...

... mais mettre les solutions en place pour que les mentalités changent.

Comme la ceinture à l'arrière des voitures ou la sécurité incendie au sein des entreprises, la conscience du danger s'éduque. Avoir un processus de gestion de crise deviendra une évidence après sa mise en place, pas avant.

- **Cesser de croire en la toute-puissance de la réponse technique.**

Dans le cas précis de la crise cyber, on pense souvent qu'avoir une réponse technique nous mettra à l'abri, voire qu'avoir mis en place une solution technique en amont nous évitera totalement d'être attaqués.

Et s'il est évidemment primordial d'avoir un bon prestataire pour se sécuriser, que ce soit dit une bonne fois pour toutes, les acteurs techniques ne gèrent... que la technique. Et c'est bien normal, le reste n'est pas leur expertise. Or, le temps de traitement de la crise nous oblige à gérer aussi l'humain, quoi qu'il arrive.

Prise de décision, production en dégradé, communication interne et externe, réponse aux médias, négociation avec les hackers, etc.

Êtes-vous réellement prêts pour ce jour où la technique ne suffira plus?

- **Couper la tâche en petits morceaux.**

Lorsqu'on prend le sujet à bras le corps, on peut avoir l'impression qu'il est trop immense à traiter dans tout son spectre. Le plus petit des pas que vous ferez sera toujours un pas de plus que ce qui existait avant. Pas de pression, répartissez la tâche sur le temps nécessaire. Mieux vaut faire un petit pas en avant que de faire du surplace.

- **Et enfin, se faire accompagner.**

Et pour cela, entourez-vous bien. Choisissez un acteur expert avec qui vous vous sentez à l'aise.

À 2 h du matin, en crise depuis trois jours et devant un café froid, si la confiance et la relation sont là, je vous assure par expérience que cela fera toute la différence!

À l'heure où le monde nous demande d'anticiper toujours plus les risques et d'être de plus en plus agiles sous peine de disparaître, structurer sa gestion de crise devient un enjeu majeur pour les entreprises.

Budget, ressources humaines, pression du marché, ampleur de la tâche... Comme tous les grands projets de nos vies, l'exact bon moment n'existe pas : si on attend qu'absolument tout soit parfait et aligné pour faire un enfant, acheter une maison ou lancer son entreprise, on ne le fera jamais.

Prendre en main sa gestion de crise dépend des mêmes mécanismes et, si avoir conscience de la nécessité de se mettre en sécurité est un premier pas important, les suivants, faits d'une réelle volonté et d'actions, seront la condition sine qua non pour l'être vraiment.



Anne-Gervaise VENDANGE

Experte en profilage, en influence, en gestion et en communication de crise. Co-fondatrice de In-Cognita

Après avoir accompagné des milliers de personnes en crise personnelle, elle crée en 2021 In-Cognita, pour déployer son savoir-faire à plus grande échelle.

**Lire l'article
d'Anne-Gervaise
Vendange sur
la gestion
des émotions**

Cliquer sur
l'image





**Timothy
Mirthil-de Segonzac**

Journaliste et
auteur spécialiste
de la gestion du
stress

Auteur du livre
« Les 5 temples »
(cerveau, cœur, ventre,
sexe, respiration) - Écologie
corporelle pour réveiller
votre puissance intérieure :
exercices de respiration,
méditation, bains froids,
apnée, visualisation



**Lire l'article de
Timothy sur la
gestion du
stress**



Cliquer sur l'image

4 techniques pour rester performant en période de crise

En cellule de crise, gérer son effort et sa récupération est le meilleur moyen d'être performant. Voici quelques techniques opérationnelles.

Gestion du stress :

En cas de stress intense, utilisez la respiration triangulaire qui accentue l'expiration afin d'activer le nerf vague et clarifier vos idées.

Suivez le schéma 4-8-4 : inspirez profondément pendant 4 secondes, expirez pendant 8 secondes, puis retenez l'air pendant 4 secondes. Faites des cycles de 2 minutes dès que nécessaire.



Gestion de la fatigue :

En cellule de crise, la fatigue est un ennemi silencieux.

Pour la surmonter dans l'urgence, équilibrez avec des pauses. Prenez régulièrement 5 minutes par heure pour bouger, vous hydrater et vous détendre mentalement. Le mouvement du corps repose l'esprit.



Micro-sieste :

En cas de veille prolongée pendant une crise. Songez que le manque de sommeil équivaut à l'alcoolémie : 17 heures sans sommeil = 0,05g (21h = 0,08g et 24h = 0,10g).

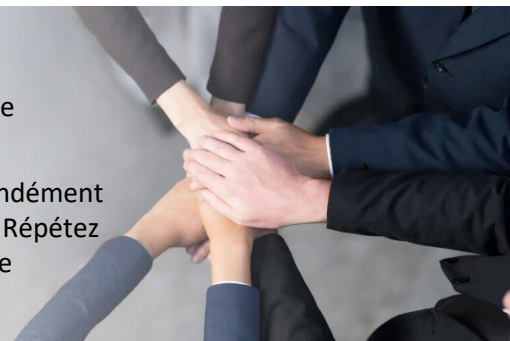
Optez pour des "siestes flash" de 5 ou 10 minutes toutes les deux heures en vous concentrant sur votre respiration. Ou alors, si vous avez suffisamment d'opérateurs, alternez 1h d'activité avec 1h de sieste comme le font les pilotes long-courriers.



Coordination :

Pour revitaliser l'équipe après une période difficile, pratiquez une respiration collective.

En cercle, bras sur les épaules des collaborateurs, inspirez profondément par le nez et expirez ensemble par la bouche, comme un soupir. Répétez trois fois. C'est une technique utilisée par le XV de France pour se remobiliser environ 5 ou 6 fois par match.



Leadership féminin en gestion de crise : équilibre et efficacité



La turbulence des événements perturbateurs met en lumière un style de gestion imprégné de valeurs souvent sous-estimées : la sensibilité, la bienveillance, l'écoute attentive et l'empathie. Ces attributs, souvent associés à des styles de leadership féminins, jouent un rôle instrumental dans la gestion des crises.



Par **Camille Mc Innis**



Associée chez Cygnus Stratégies,
une entreprise spécialisée dans l'élaboration et
l'exécution de plans de mesures d'urgence, de
continuité des activités et de gestion de crise.

La turbulence des événements perturbateurs met en lumière un style de gestion imprégné de valeurs souvent sous-estimées :

- la sensibilité,
- la bienveillance,
- l'écoute attentive et l'empathie.

Ces attributs, souvent associés à des styles de leadership féminins, jouent un rôle instrumental dans la gestion des crises.

Au-delà des clichés, les compétences des femmes en gestion offrent un modèle inspirant et efficace.

Explorons comment ces qualités, souvent reléguées au second plan, révolutionnent la manière dont nous abordons et surmontons les situations d'urgence en illustrant le cas de la gestion de crise de la pandémie de COVID-19.

L'équilibre de vie

L'étude *Women in the Workplace* de McKinsey (1) met en évidence la manière dont les qualités personnelles des femmes interagissent avec l'équilibre entre le travail et la vie personnelle : l'étude souligne que les femmes ont démontré des qualités de leadership exceptionnelles lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins émotionnels et professionnels de leurs équipes, notamment en période de pointe, alors que le travail était effectué à domicile.

Les qualités personnelles des femmes sont bénéfiques pour leurs équipes et se traduisent dans leur gestion de l'équilibre travail-vie personnelle.

Cette approche équilibrée a un effet positif sur la performance globale de l'entreprise et met en lumière l'importance d'une gestion équilibrée entre la vie professionnelle et la vie personnelle pour une efficacité optimale au travail.

**“On le voit très bien
présentement [sur la scène
politique internationale].
La place des femmes est
extrêmement importante.
Les choses se discutent
autrement et mènent à de
meilleures décisions
lorsqu'elles reposent sur
différents points de vue.”**

Isabelle Hudon

*Présidente et cheffe de la direction de la
banque de développement du Canada*



Des qualités humaines

L'empathie des femmes, leur aptitude d'écoute et leur engagement à aider les collègues à naviguer dans ces situations complexes et difficiles ont été mis en évidence durant la pandémie.

La capacité de celles-ci à intégrer ces qualités personnelles dans leur vie professionnelle a un effet significatif. Elles parviennent à maintenir un niveau de performance élevé tout en prenant soin de leur bien-être et de celui de leurs collègues.

La pandémie de COVID-19 était une crise humaine; il était d'autant plus important d'avoir en place des gestionnaires ayant l'aptitude de trouver l'équilibre entre les aspects professionnels et personnels.

Cette compréhension globale de la situation ainsi que de ses répercussions sur les familles renforce leur efficacité dans le milieu professionnel et leur habileté à prendre des décisions parfois difficiles.

L'efficacité de gestion

Pendant la pandémie, les statistiques ont montré que les femmes ont surpassé les hommes dans la plupart des compétences associées au leadership en matière d'innovation, de fixation d'objectifs et de stratégies ambitieuses(2).

Les pays dirigés par des femmes ont démontré des taux de transmission de la maladie plus bas et des stratégies plus performantes en matière de relance(3).

Par ailleurs, les associations de femmes ont joué un rôle essentiel en comblant les lacunes dans la fourniture d'informations et de services essentiels, particulièrement au niveau local.

Les femmes leaders ont montré une forte propension à s'engager sur le plan communautaire pour répondre aux besoins urgents.

On associe également la participation des femmes dans les instances décisionnelles à des politiques plus durables et à des actions plus équilibrées.

Leur présence aux postes de direction favorise une prise de décision plus diversifiée et, au final, plus éclairée.

En résumé, la reconnaissance des attributs du leadership féminin prend une importance capitale.

La gestion de crises, comme l'a démontré la pandémie de COVID-19, bénéficie grandement des qualités souvent associées aux femmes, telles que l'empathie, l'écoute attentive et la sensibilité, qui sont également souvent reléguées au second plan dans le milieu professionnel.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle s'est révélé être un pilier crucial de performance pour les femmes leaders.

Leur capacité à maintenir un niveau d'excellence tout en prenant soin de leur bien-être et de celui de leurs équipes a renforcé leur efficacité dans la prise de décisions souvent complexes.

De plus, les chiffres sont clairs : les femmes ont excédé les attentes dans de nombreux domaines clés de la gestion pendant la pandémie. Des taux de transmission moindres dans les pays dirigés par des femmes, des stratégies de rétablissement plus efficaces et une implication communautaire remarquable soulignent les effets positifs du leadership féminin.

Cependant, pour que ces compétences et cette vision puissent pleinement s'épanouir, une représentation égale des femmes dans les instances décisionnelles est essentielle et permettra de créer des environnements qui favorisent l'équité, l'inclusion et la reconnaissance du leadership féminin.

Il faut toutefois savoir éviter les précipices de verre, c'est-à-dire l'affectation de femmes à des postes clés dont le mandat est voué à l'échec.

 **Camille Mc Inis**

Associée chez Cygnus Stratégies, une entreprise spécialisée dans l'élaboration et l'exécution de plans de mesures d'urgence, de continuité des activités et de gestion de crise. 4795, rue Sainte-Catherine O., Westmount (Québec) H3Z 1S8

cygnusstrategies.com

3 bonnes pratiques

Représentation des femmes : suivre et analyser les données concernant la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise et viser à ce que leurs voix puissent être entendues, particulièrement dans les postes clés ou de prise de décision.

Cette démarche aiderait à identifier les zones où les femmes sont sous-représentées et où des mesures spécifiques pourraient être prises pour combler ces écarts.

Optimisation des modèles de travail flexibles : établir des attentes claires et des normes pour le travail flexible afin d'assurer un équilibre équitable entre le travail en personne et le travail à distance.

Mesurer et ajuster les initiatives pour soutenir la flexibilité en fonction des retours et des résultats concrets.

Élimination des obstacles au développement de carrière : identifier et éliminer les obstacles potentiels à l'avancement professionnel.

Veiller à ce que les programmes de développement de carrière soient adaptés pour tenir compte des défis spécifiques rencontrés par les femmes, en particulier celles appartenant à des groupes issus de la diversité.

Sources :

(1) Women in the Workplace 2023, McKinsey & Company : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>.

(2) Les femmes sont de meilleurs leaders, surtout pendant une crise, Harvard Business Review France : <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2021/08/37361-les-femmes-sont-de-meilleurs-leaders-surtout-pendant-une-crise/>.

(3) Les femmes, visage de la crise, Nations Unies : <https://www.un.org/sg/fr/content/sg/articles/2021-03-04/crisis-womans-face>.



CYGNUS
S T R A T E G I E S

Dirigeants, élus, responsables, le poids de l'incertitude pèse-t-il sur vos épaules ?

Nous sommes ici pour transformer vos inquiétudes en plans d'action.



De la **gestion de crise** à la **continuité des opérations**, en passant par la **reprise informatique** en cas de **cyberattaque**, nous offrons des solutions sur mesure pour rendre votre **organisation**, qu'elle soit publique ou privée, **plus résiliente**.

Imaginez votre organisation résiliente, structurée, **prête à affronter toute situation** imprévue avec confiance.

Anticipez,

ne laissez pas la crise vous surprendre.

Contactez-nous maintenant

 Info@crise-resilience.com

Perdre 50% de son effectif sur plusieurs mois



J'ai longtemps hésité
avant d'écrire cet article,
partagé entre la pudeur et
le devoir de partager mon
expérience lorsque mon
cerveau a dit STOP!



par **Alexandre Fournier**



Expert en gestion et simulation de crise

Consultant, formateur et conférencier dans les domaines de la
continuité des affaires et de la gestion de crise depuis 30 ans.

Pour les personnes qui me connaissent depuis déjà un certain temps, vous savez à quel point je suis hyperactif et boulimique de travail.

Ma passion pour mon métier m'a conduit à travailler intensément, souvent plus de 14 heures par jour, 7 jours sur 7.

Plus on est passionné, plus on développe son entreprise; plus on développe son entreprise, plus on est visible; et plus on est visible, plus les nouveaux contrats abondent.

À mesure que de nouveaux mandats affluent, nous cherchons à les intégrer tous dans nos journées, ce qui allonge notre temps de travail et réduit notre temps de repos et de récupération. Cette frénésie mène à un cercle vertueux, mais aussi vicieux.

À force de trop en faire, mon corps, mon mental ont commencé à envoyer de légers signaux. Mais je ne les écoutais pas, grisé par tous ces nouveaux mandats qui nous étaient confiés.

Alors de nouveaux signes sont arrivés, de plus en plus insistants et, surtout, de plus en plus handicapants. Les membres de mon entourage ont remarqué des changements : mon humeur changeante, ma baisse de concentration, etc.

Ils m'ont encouragé à lever le pied, à me reposer... Et moi, comme j'étais dans ma bulle, je répondais :

« Mais non! Tout va bien, vous vous faites des idées! »
ou pire

« Je me reposerai quand je serai mort! ».

Cette dernière expression est, avec le recul, vraiment très stupide et ridicule!

Puis, un matin, je me suis réveillé, fatigué, vide, sans aucune volonté ni aucune énergie. J'étais juste bon à regarder le plafond, qui avait la même couleur que mes pensées. Il me restait seulement mon cerveau reptilien, qui me rappelait qu'il faut respirer.

Tout le reste était à l'arrêt! Un immense vide, dans lequel tu tournes sans fin, juste le vide, le noir.

Dans des moments de lucidité, je me disais « *GO! Bouge-toi, tu as une compagnie à faire tourner. Tu as des livrables à produire, des offres de service à envoyer* ». Puis je retombais dans mon gouffre, encore plus profondément, me sentant totalement incapable, inutile, comme une pile vide.

Les heures passaient, la culpabilité présente me passait en boucle dans ma tête, les paroles de bienveillance et d'avertissement de mon entourage, qui avait vu le mur que j'allais me prendre.

Ce n'est que plus tard, lors d'une séance avec mon thérapeute, que je suis sorti de mon déni et que j'ai accepté le terme de burn-out ou épuisement professionnel. Terme que j'avais toujours refusé d'admettre.

“Qui veut aller loin ménage sa monture.”

Proverbe Français



Bref ça ne va pas bien, je viens de faire perdre 50% de l'effectif de la boîte! Je peux m'en prendre qu'à moi-même, car je suis 100% responsable de cette situation et il va y en avoir pour un bout de temps.

Dans tous les cas, il va falloir quand même faire le boulot et livrer ce que l'on doit livrer dans les meilleurs délais.

Et maintenant on fait quoi?

Notre entreprise est toute petite (deux personnes).

À nous deux, on effectue le travail de quatre personnes. Alors lorsqu'une entreprise perd 50 % de son effectif, on a un gros problème!

Heureusement, notre business est de rendre les entreprises plus résilientes. On a de la chance dans notre mésaventure!

Très rapidement, sans panique, nous avons mis en pratique ce que nous prônons pour nos clients.

1- Lister et prioriser les activités et les mandats à maintenir impérativement, en nous basant sur les dates des livrables et nos obligations contractuelles et légales.

Donc, un bon vieux tableau Excel avec trois colonnes : « Activités/Mandat », « Maintenir et reporter », « Impacts ».

Lors de ce travail, nous avons dû réaliser les actions suivantes :

- Évaluer ce que j'étais en mesure de réaliser compte tenu de mon état. Je suis passé de 14h par jour à 14h par semaine. Oups ça fait mal! Mon égo n'était pas content, mais moi oui 😊
- Reporter ma charge de travail sur mon associée. Et faire attention de ne pas la surcharger. On a stoppé dans ces dossiers, tout ce qui n'avait pas de plus-value immédiate.
- Réorganiser nos agendas en conséquence. Surtout celui de mon associé qui a pris mes mandats les plus critiques.
- Prendre des décisions qui, forcément, allaient avoir des répercussions sur nos finances et notre image. Il a fallu l'accepter.

Une fois cette liste faite et les décisions prises, nous avons communiqué avec nos clients et partenaires, pour valider cette nouvelle planification.

2- Communiquer avec nos clients et partenaires. La transparence fait partie de nos valeurs, alors nous avons fait part de notre situation à l'ensemble de nos clients.

Nous avons proposé de revoir les planifications et de reporter certains mandats de conseil, tout en maintenant les exercices et les simulations qui eux avaient des dates fixées à l'avance que l'on ne pouvait pas reporter

Pour les formations, certaines ont été reportées d'autres ont été annulées, et les prestations de service ont vu leur début repoussé.

3- Assurer les activités et les mandats. Bien, il n'y a pas de secret, mon associée a dû me remplacer sur mes mandats au mieux de ses capacités.

Et ce que mon associée ne pouvait faire, parce que c'était trop spécifique, il a fallu que je me bouge pour le faire.

Pour cela, j'ai dû accepter de le faire à mon rythme (de toute façon je n'avais pas le choix) pour maintenir notre niveau de qualité.

4- Optimiser nos processus et nos méthodes de travail. Nous avons profité de cette période pour optimiser nos processus et nos méthodes de travail, notamment sur le plan administratif.

5- Décliner ou reporter de nouveaux mandats, prendre contact pour assurer ceux en cours.

Nous avons un standard de qualité de services très élevé.

Nous avons préféré, afin d'assurer ce niveau de qualité auprès de nos clients actuels, décliner ou reporter des mandats à venir. Ce point est particulièrement difficile à accepter, d'autant plus que nous avons de plus en plus de demandes d'intervention.

Cela nous obligera à revoir notre modèle d'affaires pour la suite.

6- Chercher de l'aide pour les volets administration et formation. Lorsque l'on perd 50 % de l'effectif de son entreprise, cela nécessite de se recentrer sur le cœur de ses activités.

Donc, tout ce qui n'a pas une plus-value opérationnelle, nous l'avons stoppé ou sous-traité à des tiers de confiance.

**Je tiens à remercier
l'ensemble de nos
clients et partenaires,
car ils nous ont tous
soutenus et ont accepté
les reports de livrables
ou de débuts de
mandat.**

**Seul, on va vite,
à plusieurs, on
va plus loin.**



Les leçons apprises

La vie vous fait des cadeaux, même si cela n'est pas toujours évident. Alors voici ce que j'ai appris de cette expérience.

1- Les signaux faibles. J'ai ignoré les signes de mon corps et de mon esprit, ainsi que les avertissements de mon entourage. J'étais en plein déni.

Je ne connaissais pas les signes avant-coureurs d'un burn-out (pour ceux qui ne les connaissent pas, voyez l'encart).

Désormais, chaque semaine, mon associée et moi, nous faisons un point spécifique sur notre état.

2- Seul, on va vite; à plusieurs, on va plus loin. L'importance d'être au minimum deux dans notre entreprise nous a permis de maintenir nos activités.

Mon associée et moi partageons 80 % des compétences et des connaissances, ce qui nous a permis de maintenir immédiatement les mandats critiques.

Parmi les 20 % d'écart, 15 % ont été sous-traités ou alors reportés, et les 5 % restants, je m'en suis occupé tranquillement.

3- La solidarité de nos clients. Nos clients nous ont soutenus durant cette période difficile et ont accepté les reports de débuts de mandat ou de livrables.

Nous avons un très haut niveau de qualité et de proximité avec nos clients. Nous prenons le temps de bien les accompagner avant, pendant et après nos interventions.

J'aime à croire que cela a aidé dans leurs choix de nous soutenir et de maintenir nos mandats avec eux.

4- Savoir dire non. Nous avons de plus en plus de demandes, mais pas assez de bras! Même en étant un bourreau de travail, les journées n'ont que 24 h.

Nous allons nous recentrer sur les activités qui nous passionnent le plus. Afin de répondre aux demandes de nos clients, nous allons nous restructurer afin de transmettre ces demandes à des partenaires de confiance qui ont les mêmes valeurs que nous.



5- Prendre soin de soi. Un entrepreneur résilient accorde de l'importance à son bien-être personnel.

Il prend du temps pour des activités qui lui plaisent, que ce soit le sport, les loisirs créatifs ou la lecture, ou simplement pour passer du temps avec la famille et les amis.

Ces moments de détente sont essentiels pour recharger ses batteries mentales et émotionnelles.

En conclusion :

Cette période difficile a commencé en juin 2023, atteignant son paroxysme en août et septembre (période Zombie). Octobre et novembre ont également été éprouvant, marqué par le décès de ma mère. La fameuse loi des séries...

Au moment où j'écris ces lignes, nous avons repris un rythme normal et préparé 2024. Nous avons adapté notre offre de service, pour nous recentrés sur ce que nous aimions faire le plus et nous avons aussi monter des partenariats de confiance pour transmettre ce que nous ne ferons plus.

Je tiens aussi à remercier particulièrement dans ces lignes:

- mon associée qui est aussi mon épouse et qui a permis de maintenir à flot notre entreprise durant cette période chaotique. Un immense merci Karine ❤️.
- notre coach d'affaire, Olivier Caré, d'Actions Coach qui nous a soutenue tout au long de ces mois difficiles. ([Lien LinkedIn](#))

Avec cet événement, j'ai énormément appris, aussi bien sur moi que sur l'importance de déléguer et de me reposer sur des personnes de confiance.

J'espère que ces lignes vous aideront dans votre prise de conscience sur l'importance de faire attention à vous, car il en va de la survie de votre entreprise et plus encore de vous et de votre entourage.

Et parce que je suis un entrepreneur dans l'âme et que, maintenant, j'ai intégré une nouvelle compétence, je vous propose de faire le point avec vous sur votre propre résilience en tant qu'entrepreneur. Au besoin, contactez-moi. 😊



Alexandre Fournier

Consultant, formateur et conférencier dans les domaines de la continuité des affaires et de la gestion de crise depuis 30 ans.

10 Signes avant-coureurs du burnout : Soyez Vigilant

1. **Fatigue persistante** : Un épuisement qui ne disparaît pas, même avec du repos.
2. **Troubles du sommeil** : Difficultés à s'endormir, réveils nocturnes, insomnies.
3. **Difficultés à se concentrer** : Problèmes de mémoire, erreurs inhabituelles, baisse de confiance en soi.
4. **Cynisme ou attitudes distantes** : Désengagement émotionnel, attitudes négatives envers le travail et les collègues.
5. **Changements comportementaux** : Augmentation de la consommation de substances, isolement, pessimisme.
6. **Symptômes physiques : Douleurs musculaires, migraines, symptômes physiques variés.**
7. **Sentiment de perte de contrôle** : Se sentir débordé, incapable de suivre les missions.
8. **Dévalorisation des compétences professionnelles** : Doute sur ses compétences, baisse de l'estime de soi.
9. **Troubles du comportement alimentaire** : Changements dans les habitudes alimentaires.
10. **Inactivité brutale** : Perte soudaine de motivation, difficulté à effectuer des tâches simples.

Liste de sites utile sur ce sujet :

- Mon Burnout A Moi : monburnoutamoi.fr
- Welcome to the Jungle : welcometothejungle.com
- La Clinique E-Santé : la-clinique-e-sante.com
- Hello Workplace : helloworkplace.fr
- Dynamique Mag : dynamique-mag.com



Quand tout s'emmêle en gestion de crise, le sensemaking démêle!



Dans les tourbillons de la tempête, lorsque tout semble s'effondrer autour de nous, la manière dont nous donnons un sens à la situation détermine souvent notre capacité à réagir efficacement. Cette pratique de compréhension et d'interprétation des événements dans des contextes ambigus et incertains est connue sous le terme de sensemaking. Dans le domaine de la gestion de crise, c'est une compétence cruciale, et peut-être l'une des plus sous-estimées.

Par Karine Maréchal-Richard



Experte en continuité des affaires et gestion de crise
Consultante, formatrice et conférencière dans les domaines de
la continuité des affaires et de la gestion de crise depuis 15 ans.



Le sensemaking, c'est quoi?

Le terme sensemaking, qui peut se traduire par donner du sens ou interpréter, a été popularisé dans les années 1970 par Karl Weick, un sociologue américain. Il décrit le processus par lequel les individus donnent un sens à des situations ambiguës, complexes ou inattendues.

C'est la manière dont nous transformons le flou, l'incertain et l'inconnu en une réalité compréhensible et gérable.

Pourquoi le sensemaking est-il important en gestion de crise?

Une crise éclate! Au cœur de l'agitation, l'équipe de crise se réunit dans une salle remplie d'écrans, de cartes sur les murs, de téléphones qui sonnent sans cesse.

Les informations affluent de tous côtés, parfois contradictoires et souvent incomplètes. L'équipe doit rapidement comprendre la situation, prendre des décisions et agir.

C'est là qu'intervient le sensemaking, car il transforme l'ambiguïté en clarté, permettant à l'équipe de gestion de crise de saisir le cœur d'une situation inédite.

En démystifiant l'inconnu, cette approche offre un terrain sur lequel l'équipe peut bâtir des stratégies de résolution de crise. De plus, en dissipant le brouillard de l'incertitude, le sensemaking permet d'éviter l'indécision, utilisant des outils synthèses, des schémas explicatifs, des photos, des plans qui éclairent la prise de décision.

Dans les situations de crise, la tension et le stress sont à leur comble. Si chaque membre de l'équipe a sa propre interprétation de la situation, cela peut entraîner des divisions et générer une crise dans la crise.

Le sensemaking permet de s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde. Au cœur de cette cohésion, le sensemaking joue un rôle central.

L'objectif?

Construire une compréhension commune des événements à travers un dialogue ouvert et constructif. En échangeant ses observations, ses ressentis et ses interprétations, l'équipe de crise parvient à aligner ses perspectives, créant ainsi un récit unifié et cohérent de la situation.

**Le sensemaking
n'est pas seulement
une compétence,
c'est un art et ceux qui le
maîtrisent sont les
véritables maestros de la
gestion de crise.**

**“En situation de crise,
l'union fait la force;
le sensemaking
synchronise les pensées et
aligne les initiatives,
créant une symphonie
coordonnée là où aurait
pu régner la cacophonie.”**

Karine Maréchal-Richard

Lors d'une crise, l'équipe doit faire face à un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu, où chaque décision peut avoir des conséquences profondes.

Dans ce contexte, la rapidité de la prise de décision est primordiale, mais la décision doit tout de même s'appuyer sur des informations pertinentes pour assurer son efficacité.

Le sensemaking permet d'évaluer la situation en direct, de collecter des données cruciales et d'établir un fondement solide pour la décision à prendre.

La métaphore du pilote confronté à une tempête inattendue est éloquente : ses instruments et cartographies habituels peuvent s'avérer dépassés, le forçant à se fier à son jugement, affûté par l'expérience et une analyse rigoureuse et adaptative au regard de l'évolution de la situation.

Ainsi, face à la complexité et à l'urgence d'une crise, le sensemaking émerge comme un phare dans la tempête, guidant l'équipe de crise à travers les turbulences et les défis imprévisibles. Il ne s'agit pas seulement de comprendre la situation, mais de construire collectivement un sens qui nourrit et oriente la prise de décision.

En comprenant la situation et en interprétant correctement les informations, nous pouvons naviguer à travers le chaos avec assurance et détermination.

Le sensemaking n'est pas seulement une compétence, c'est un art – et ceux qui le maîtrisent sont les véritables maestros de la gestion de crise.

En situation de crise, l'union fait la force; le sensemaking synchronise les pensées et aligne les initiatives, créant une symphonie coordonnée là où aurait pu régner la cacophonie.

En conclusion

Le sensemaking dans la gestion de crise va au-delà de la simple interprétation des faits. Il s'agit d'un processus dynamique et itératif où les informations sont constamment évaluées et réévaluées à la lumière de nouvelles données et perspectives.

Cette approche permet non seulement de répondre efficacement aux situations de crise, mais aussi de les anticiper et, dans certains cas, de les éviter.

Le sensemaking, lorsqu'il est intégré dans la culture organisationnelle, devient un outil puissant pour l'innovation et la transformation.

Dans un monde où les crises peuvent survenir de manière inattendue et avec des conséquences significatives, la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement et efficacement devient un avantage concurrentiel clé.

Les organisations qui maîtrisent le sensemaking sont mieux équipées pour gérer l'incertitude et sont plus résilientes face aux défis.

La pratique du sensemaking nécessite cependant une ouverture d'esprit et une volonté d'apprendre et de s'adapter. Cela implique souvent de remettre en question les hypothèses existantes, d'embrasser des perspectives diverses et de reconnaître que la vérité est souvent multifacette et en évolution.

Dans le cadre d'une équipe de crise, cela signifie promouvoir une communication transparente, encourager le partage d'idées et de connaissances, et cultiver une atmosphère où la curiosité et l'enquête sont valorisées.

Pour les dirigeants, le défi consiste à équilibrer la prise de décision rapide avec une réflexion et une analyse approfondie. Ils doivent également veiller à ce que l'équipe reste centrée sur l'objectif commun, tout en gérant les diverses opinions et interprétations qui émergent pendant le processus de sensemaking.

En fin de compte, un leadership efficace en matière de sensemaking est moins une question de donner des réponses définitives que de poser les bonnes questions et de guider l'équipe vers une compréhension partagée.

Le sensemaking, en tant que compétence et pratique, est donc indispensable dans l'arsenal des outils de gestion de crise. En permettant aux équipes de naviguer avec compétence à travers des eaux troubles et incertaines, il les guide vers des solutions innovantes et adaptatives, essentielles à la survie et au succès dans le monde complexe et en rapide évolution d'aujourd'hui.

 **Karine Maréchal Richard**

Experte en continuité des affaires et gestion de crise
Consultante, formatrice et conférencière dans les domaines
de la continuité des affaires et de la gestion de crise depuis 15 ans.



5 secrets d'un sensemaking infaillible

Évitez la surcharge d'informations : trop d'informations tuent l'information!

Une surabondance d'informations peut parfois rendre difficile la compréhension ou la prise de décision. Utilisez des outils de synthèse tels qu'un tableau de bord, un registre de suivi des actions, des plans, des schémas, des photos... pour vous assurer que l'équipe reçoit la bonne information sans être submergée.

Organisez des suivis réguliers : dans une crise, la situation peut changer rapidement.

Organiser des suivis réguliers permet de vous assurer que tout le monde dispose des informations les plus récentes; élément clé pour harmoniser les différents points de vue, détecter les tendances émergentes et développer une compréhension collective face à une situation en évolution.

Établissez une communication ouverte : favorisez un environnement où les membres de l'équipe se sentent à l'aise de poser des questions, d'exprimer leurs préoccupations et d'échanger des informations.

Utilisez des canaux de communication efficaces pour garantir que l'information circule rapidement et précisément.

Mettez l'accent sur les valeurs et la culture d'équipe : établir une culture solide, basée sur la confiance et la collaboration, facilite le sensemaking, processus par lequel les équipes construisent une compréhension partagée d'une situation.

Organisez des simulations de crise : la meilleure façon de développer ses compétences en matière de sensemaking est d'organiser des simulations.

Ces simulations plongent l'équipe de gestion de crise dans des situations complexes pour les entraîner à discerner l'essentiel du superflu, à structurer le désordre, à prendre des décisions éclairées sous pression et à construire un récit cohérent guidant l'action.

CRISE &

RÉSILIENCE

**C'EST...
AÜSSI**

Une chaîne  YouTube avec...

Des conférences et formations gratuites

Des interviews d'experts :

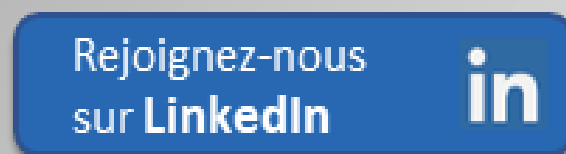


Des réponses à vos questions :



Une page  avec...

Des billets d'actualités, des guides, des astuces, de l'humour, des articles... et pleins d'autres surprises...



Votre assurance cyber correspond-elle à votre niveau de risque?



L'AMRAE
(Association pour le
management des risques et
des assurances en
entreprise) constate en
2022 un doublement du
tarif des cyberassurances en
parallèle avec une
réduction de la couverture
des risques. Les (futurs)
assurés sont confrontés à
une décision : faut-il ou non
conserver un contrat
d'assurance cyber?



par **Matthias Pouyanne**



Consultant indépendant en

Gestion des risques et conseil en cyberassurance,
Stratégie de valorisation du renseignement sur la menace,
Ingénierie de la cybersécurité.

La cyberassurance : une des mesures qui améliorent la résilience d'une organisation

Une cyberattaque réussie est souvent une crise majeure mettant en péril la survie de l'entreprise.

De ce fait, ce type de risque est la première crainte de 40 % des dirigeants français (Allianz, baromètre des risques 2023), et des entreprises de toutes tailles complètent leur arsenal de défense par l'ajout d'une assurance cyber.

Comment anticiper le coût d'un incident de sécurité avant de l'avoir subi?

Comme toute mesure de sécurité, il est crucial d'estimer un retour sur investissement, c'est-à-dire quel montant est investi pour quelle diminution du risque – voyez la section « Mise en pratique ».

À noter qu'il est évidemment possible, en première approche, de ne pas effectuer de négociation avec l'assureur, qui applique alors des abaques par industrie et par taille de l'entreprise.

Dans ce cas, le niveau de maturité cyber de l'entreprise et ses spécificités internes ne sont que rarement prises en compte.

Vous disposez probablement de plus de données sur vos risques que vous ne le pensez

Le problème récurrent lorsqu'on réalise une estimation financière quantifiée des risques cyber est un sentiment de ne pas disposer des données nécessaires.

Comment chiffrer un événement qui ne nous est jamais arrivé?

La première étape pour aborder un problème complexe est de le segmenter en problèmes simples.

Ceux qui ont déjà subi une cyberattaque le savent : les répercussions financières globales sont composées de six principaux types de pertes (Risk Taxonomy (O-RT), Version 3.0.1, The Open Group) :

- Perte de productivité (heures supplémentaires, perte de chiffre d'affaires...);
- Coûts de réponse à l'incident (gestion de crise, reprise des activités, services juridiques...);
- Coûts de remplacement du matériel (projets de remédiation, augmentation du coût d'assurance...);
- Perte d'un avantage concurrentiel (propriété intellectuelle, données d'un projet stratégique...);
- Frais judiciaires (amendes);
- Dégradation de la réputation (perte de part de marché, perte de valorisation boursière...).

La cyberattaque est le premier risque que craignent les dirigeants français!

Allianz, baromètre des risques 2023



Police d'assurance : 3 points de vigilance

1. Comment s'appliquent les franchises et les plafonds?

Imaginons un incident cyber à 5,4 M€ – 0,9 M€ pour chacun des six types de pertes – et que le contrat d'assurance de la victime présente une franchise à 1 M€ et un plafond de garantie à 6 M€.

Dans cet exemple, le coût de chaque type de perte est inférieur à la franchise, aucun paiement ne peut être réclamé.

2. Quelles sont les exclusions pratiquées par l'assureur?

Certaines conséquences, pourtant significatives, peuvent ne pas faire l'objet d'un paiement par l'assureur.

Typiquement, il peut s'agir des éléments suivants :

- les heures supplémentaires et la rémunération des employés,
- une amende pour non-conformité si l'entreprise n'était déjà pas conforme avant l'incident,
- la perte de valorisation boursière, ou la perte de chiffre d'affaires liée à des conditions commerciales non favorables.

3. Quels sont les exigences pour demander un paiement à l'assureur?

Les prérequis sont inscrits au contrat d'assurance. Si des procédures de réponse à un incident sont existantes, il est fortement recommandé de les mettre à jour pour inclure les prérequis de l'assureur.

Par exemple, les conditions de couverture exigent parfois que l'incident soit géré par un partenaire du cyberassureur.

Par ailleurs, la loi française exige qu'une plainte soit déposée auprès des autorités dans les 72 heures suivant la découverte de l'incident pour pouvoir avoir recours à son assureur.

La cyberassurance est un outil de résilience très efficace, et il est de plus en plus utilisé parmi les entreprises de toutes tailles.

Comme toutes les mesures de sécurité, il est crucial de définir un cadre et des objectifs et de s'assurer d'un rendement de l'investissement connu et maîtrisé.

L'estimation financière du risque connaît un fort essor en Europe, par exemple pour :

- Communiquer avec le comité de direction sur le risque cyber en utilisant une devise monétaire comme langage commun;
- Rationaliser les coûts de cybersécurité;
- Défendre et mieux prioriser une feuille de route de projets de sécurisation.



Matthias Pouyane

Consultant indépendant, propose ces trois expertises clés :

- Gestion des risques et conseil en cyberassurance (quantification des risques, modélisation de la posture de sécurité, analyse du rendement d'un investissement);
 - Stratégie de valorisation du renseignement sur la menace;
 - Ingénierie de la cybersécurité (architecture sécurisée, security operating center, outils de résilience et de détection et réponse aux incidents de sécurité).

+33 7 84 58 43 60

Matthias.Pouyane@rule-3.net

linkedin.com/in/pouyannematthias

3 Méthodes pour Optimiser les Conditions d'Assurance en Faveur de l'Assuré

La méthodologie ci-dessous permet une prise de recul sur la couverture d'un contrat d'assurance, pour in fine définir des conditions plus favorables à l'assuré.

1. Estimation financière du risque cyber

Il faut d'abord identifier les cinq risques cyber dont les conséquences seraient les plus désastreuses pour l'entreprise : par exemple, un rançongiciel, une fuite majeure de données clients ou la divulgation d'un projet d'innovation phare.

Il faut ensuite évaluer pour chaque risque la valeur de chacun des six types de pertes (cf. corps de l'article). La probabilité que le risque se matérialise est une donnée intéressante, mais souvent difficilement défendable.

Une expertise extérieure est la plupart du temps nécessaire.

2. Calcul du paiement de l'assureur

Les éléments contractuels permettent d'établir pour chaque risque un montant de paiement qui pourrait être réclamé sous réserve du respect des prérequis.

Il peut être intéressant à cette étape de se faire accompagner par un consultant spécialisé ou un courtier en assurances pour s'assurer de la bonne compréhension des clauses et des prérequis.

3. Calcul du rendement d'un investissement

Le rendement d'un investissement peut donc être calculé et servir de base tangible et concrète pour alimenter des discussions avec un assureur ou un courtier.

🌟 Invitation à partager votre expertise !

Chers experts en continuité des activités, gestion de crise, résilience organisationnelle, reprise informatique, communication de crise, intelligence économique, sécurité civile, gestion des risques, cybersécurité et autres domaines connexes,

Nous vous invitons chaleureusement à partager votre savoir, vos expériences et vos insights en contribuant à notre magazine dédié à la résilience, la gestion de crise et l'anticipation stratégique. C'est une opportunité unique de mettre en lumière vos connaissances et d'inspirer nos lecteurs en quête de solutions innovantes et de stratégies éprouvées dans ces domaines cruciaux.

👉 Comment Participer ?

Envoyez-nous un résumé de votre proposition d'article à info@crise-resilience.com. Les sujets tels que la continuité des activités, la gestion de crise, la communication de crise, l'intelligence économique, la sécurité civile, la gestion des risques, et la reprise informatique sont particulièrement les bienvenus.

Nous avons hâte de découvrir vos perspectives uniques et vos approches novatrices pour renforcer la résilience et la gestion de crise dans le monde professionnel. Au plaisir de collaborer avec vous pour enrichir et éclairer notre communauté !

TÉLÉCHARGER GRATUITEMENT 15 AFFICHES DE SENSIBILISATION



A TÉLÉCHARGER SUR WWW.CRISE-RESILIENCE.COM

Télécharger ici

Financer une cyber résilience plus forte



Gordon Cowan explique comment entrer avec confiance dans une salle du conseil d'administration et demander plus de budget.

Cet article présente des preuves de rendement du capital investi difficiles à ignorer pour aider à augmenter le financement en cyber résilience. Vous découvrirez six façons de justifier un investissement compétitif dans la confiance des clients et la protection des revenus – en obtenant la réputation la plus attrayante en matière de résilience.



par **Gordon Cowan**



PDG de Cybrilliance
Cybrilliance aide les entreprises
à élaborer leur stratégie
de cyber résilience.

Les consommateurs manifestent leur mécontentement à l'égard des entreprises qui ont subi une violation de leurs données. Beaucoup prennent des recours judiciaires et se tournent vers la concurrence.

Pourtant, selon un rapport récent d'Accenture(1), 74 % des PDG sont toujours préoccupés par la capacité de leur organisation à prévenir ou à minimiser les dommages d'une cyberattaque.

Bien que les outils de cybersécurité puissent atténuer 99 % des attaques, ils sont inefficaces pour limiter les dommages après une attaque – ou pour garantir la continuité opérationnelle.

Il est temps d'apporter quelques faits concrets au conseil d'administration.

Le coût moyen d'une violation de données a atteint un niveau record en 2023, soit 4,45 millions de dollars US.

Le temps moyen pour identifier et contenir une violation reste de 277 jours(2).

Les pertes d'exploitation liées à une violation de données s'élèvent à 1,3 million de dollars US(3). Ces coûts incluent : l'interruption des activités et les pertes de revenus dues à l'arrêt du système, à la perte de clients et aux ressources nécessaires pour en acquérir de nouveaux pendant une période où la réputation de l'entreprise est ternie. La taille n'est plus une excuse. Les PME et les grandes entreprises utilisent de plus en plus des services et des infrastructures de sécurité similaires.

Les PME et les grandes entreprises utilisent de plus en plus des services et des infrastructures de sécurité similaires. Quelle que soit la taille de l'organisation(4), il y a maintenant une convergence des profils d'attaque.

La cyber résilience apporte une résilience financière.

De nouveaux outils arrivant sur le marché de la sécurité peuvent aider à surmonter certains des principaux problèmes énoncés ci-dessus, mais ils ne sont pas gratuits.

Le coût moyen d'une violation de données a atteint un niveau record en 2023, soit 4,45 millions de dollars US.

Allianz, baromètre des risques 2023

Pour rester opérationnel et compétitif en tout temps, voici six façons de prouver la valeur de la cyber résilience à vos responsables budgétaires :

1. Expliquez comment la cyber résilience permet de maintenir des prix avantageux pour les clients.

Les outils de cyber résilience n'ont pas besoin de prévenir une attaque pour prouver leur valeur. Ils commencent à bénéficier de la sécurité opérationnelle dès qu'ils sont déployés.



Le temps moyen pour identifier et contenir une violation reste de 277 jours

www.ibm.com/reports/data-breach

Pourtant, environ la moitié (51 % selon l'enquête d'IBM*) des organisations envisagent d'augmenter leurs dépenses de sécurité uniquement après une violation.

Les coûts de sécurité supplémentaire peuvent se répercuter sur les clients par une augmentation des prix des biens et services.

À ce moment-là, la confiance des clients peut être ébranlée, et ils peuvent déjà avoir rejoint un concurrent qui promeut de meilleures pratiques en matière de sécurité.

Les entreprises qui adoptent une cyber résilience plus proactive peuvent constater des conséquences financières nettement plus faibles en cas de violation.

Promouvoir la présence de facteurs de sécurité plus élevés sur les marchés cibles peut également aider à augmenter sa compétitivité et la croissance de ses revenus.

2. Calculez les conséquences financières de la perte d'un tiers de vos clients en raison d'une atteinte à la confiance.

Dès que vous avez ce chiffre, ajoutez les coûts probables nécessaires pour attirer de nouveaux clients.

Un tiers des répondants d'ISACA ont déclaré qu'ils cesseraient de faire affaire avec une entreprise connue qui aurait subi une violation(5).

(1) https://www.accenture.com/us-en/insights/security/cyber-resilient-ceo?c=acn_glb_cyber-resilientmediarelations_13979475&n=mrl_0923

(2) <https://www.ibm.com/reports/data-breach>

(3) IBM. Figure 6. Lost business costs hit a five-year low. Cost of a Data Breach Report 2023.

(4) <https://www.verizon.com/business/resources/T812/reports/2023-data-breach-investigations-report-dbir.pdf>

(5) In October 2022, ISACA® released the findings of its international consumer cybersecurity report which counted the opinions of 3,000 consumers in UK, Australia, US and India.

(6) <https://www.digicert.com/report/state-of-digital-trust-survey>

Le rapport de DigiCert de novembre 2022 sur l'état de la confiance numérique a révélé que 47 % des consommateurs interrogés ont cessé de faire affaire avec une entreprise qui a perdu leur confiance dans le passé(6). Il est intéressant de noter que les consommateurs nord-américains étaient plus préoccupés par les cybermenaces visant leurs comptes bancaires, l'accès à leurs cartes de crédit et le vol d'argent. Deux tiers des organisations ont changé de fournisseurs après une perte de confiance.

Donc, lorsqu'elles se disputent la confiance et la fidélité des clients, les entreprises qui peuvent déjà démontrer qu'elles disposent de mesures strictes en matière de sécurité des données auront un avantage considérable.

Voici une autre raison d'agir sur la cyber résilience plus tôt que tard : 69 % des consommateurs interrogés par l'ISACA pensent que les entreprises devraient être évaluées de manière indépendante sur les pratiques de sécurité des données et que ces scores devraient être communiqués au public.

3. Déterminez les coûts de récupération en termes de volume, de temps et d'argent.

Examinez votre plan de sauvegarde et de récupération existant.

Sachez combien de temps il peut falloir pour restaurer seulement 1 To de données critiques. Calculez combien de temps il faudrait pour restaurer complètement les opérations.

Changer la manière dont vous sauvegardez les données et l'endroit où vous les sauvegardez peut vous faire économiser des dizaines de milliers de dollars, ainsi que des jours ou des semaines de productivité, lorsque la récupération devient nécessaire.

Cela peut également permettre de protéger toutes vos données.

Avec les méthodes de sauvegarde traditionnelles, un ou deux tiers des données sensibles/matérielles peuvent être compromises avant même que vous ne commenciez à rétablir la continuité de vos opérations.

4. Identifiez et éliminez les risques liés aux données inconnues.

Il est probable que les responsables des systèmes informatiques croient savoir exactement où se trouvent les données quotidiennes et comment elles sont utilisées. Mais ce n'est pas tout à fait vrai.

Les bons outils permettent de découvrir une quantité surprenante de données oubliées, qui représentent des millions de dollars de risques cachés. S'occuper de ce genre de risque apporte un RCI (retour du capital investi) substantiel presque instantanément.

Je connais une banque qui a remédié à des risques liés aux données d'une valeur de 16,1 millions de dollars US en procédant à un cryptage automatique et transparent grâce aux outils de cyber résilience. Elle surveille maintenant 17,7 millions de dollars US de risques liés aux données pour différents types de données (au repos et en mouvement).

Il y a aussi une organisation de télésanté et de soins primaires qui a remédié à des risques liés aux données d'une valeur de 13,1 millions de dollars US, encore une fois en utilisant des outils de cyber résilience.

5. Présentez le coût de la paralysie opérationnelle à votre conseil d'administration.

Développer une boîte à outils de résilience du dernier kilomètre peut réduire considérablement les coûts d'une attaque. Elle aide à éliminer les éléments suivants :

- Tous les risques liés aux données cachées qui peuvent être trouvées et volées.
- Les demandes de rançon probables/estimées typiques de votre industrie. Il ne s'agit pas de refuser de payer la rançon, mais plutôt de refuser d'être pris en otage.
- Les coûts imprévus de restauration des données.
- Les coûts de réponse aux incidents : frais juridiques, heures supplémentaires du personnel (et recrutement éventuel).
- Les augmentations futures de primes pour l'assurance cyber.
- Les campagnes marketing pour gagner de nouveaux clients lorsque la confiance et la fidélité sont affectées.
- Les campagnes de relations publiques pour limiter les dommages à la réputation.
- La communication avec les employés ainsi que la formation et l'éducation supplémentaires en matière de sécurité.

6. Faites appel à des experts externes lors de la collecte de preuves pour votre dossier de demande de budget.

Il peut être difficile de trouver le temps de rechercher et de repérer toutes les informations dont vous aurez besoin pour faire une demande de budget convaincante.

Des spécialistes indépendants en cyber résilience ont déjà testé les outils et savent ce que chacun d'eux fait – et ne fait pas.

Profitez de leur expertise lors de la collecte de preuves pour justifier l'augmentation du budget lié à la sécurité. Ils pourront vous fournir des statistiques et des exemples de tarification pour vous aider à plaider votre cause.

L'importance de la cyber résilience pour les entreprises de toutes tailles est indéniable, comme le souligne cet article.

Les coûts élevés des violations de données et l'impact sur la confiance des clients justifient pleinement l'investissement dans des mesures de sécurité renforcées.

En fin de compte, une approche proactive en matière de cyber résilience ne se traduit pas seulement par une meilleure sécurité, mais également par une valeur ajoutée significative pour l'entreprise, à la fois en termes de protection financière et de réputation sur le marché.



 **Gordon Cowan**

Gordon Cowan est le PDG de Cybrilliance.

gordon.cowan@cybrilliance.com

En tant qu'important distributeur mondial, Cybrilliance aide les entreprises à élaborer leur stratégie de cyber résilience, à faire progresser la gouvernance de la sécurité des données et à atténuer les défis non abordés par la cybersécurité.

Cybrilliance trouve, teste et valide les solutions relatives au cycle de vie des données les plus résilientes en ce qui concerne la découverte, la protection et la récupération.

www.cybrilliance.com

ABONNEZ-VOUS Gratuitement

TRIMESTRIEL – JANVIER – AVRIL – JUILLET – OCTOBRE

Le monde traverse une période de grande incertitude et de changement et il est plus important que jamais de se préparer à affronter ces défis. Devenez, résilient !

Pour aider les organisations et les entreprises à se préparer à la crise et à trouver des moyens de s'adapter et de se développer, nous sommes fiers de vous offrir ce magazine consacré à la gestion de crise, à la résilience organisationnelle et à la survie des entreprises en période de crise.

Ce magazine trimestriel vous offre des articles, des outils, des interviews et des dossiers sur le sujet. Nous vous donnons aussi les astuces et les stratégies nécessaires pour vous préparer à survivre à un événement majeur et y survivre.

Abonnez-vous dès aujourd'hui pour profiter de tous nos conseils et outils en matière de gestion de crise et de résilience organisationnelle. Faites le choix de la sécurité et de la pérennité pour votre entreprise!



#4 – OCTOBRE 23



#3 – JUILLET 23



#2 – AVRIL 23



#1 – JANVIER 23

Abonnez-vous gratuitement sur www.criseetresilience-magazine.com

🌟 Invitation à partager votre expertise !

Chers experts en continuité des activités, gestion de crise, résilience organisationnelle, reprise informatique, communication de crise, intelligence économique, sécurité civile, gestion des risques, cybersécurité et autres domaines connexes,

Nous vous invitons chaleureusement à partager votre savoir, vos expériences et vos insights en contribuant à notre magazine dédié à la résilience, la gestion de crise et l'anticipation stratégique. C'est une opportunité unique de mettre en lumière vos connaissances et d'inspirer nos lecteurs en quête de solutions innovantes et de stratégies éprouvées dans ces domaines cruciaux.

👉 Comment Participer ?

Envoyez-nous un résumé de votre proposition d'article à info@crise-resilience.com. Les sujets tels que la continuité des activités, la gestion de crise, la communication de crise, l'intelligence économique, la sécurité civile, la gestion des risques, et la reprise informatique sont particulièrement les bienvenus.

Nous avons hâte de découvrir vos perspectives uniques et vos approches novatrices pour renforcer la résilience et la gestion de crise dans le monde professionnel. Au plaisir de collaborer avec vous pour enrichir et éclairer notre communauté !

Restructurer son prêt garanti par l'État en procédure de conciliation



Vous n'arrivez pas à rembourser votre prêt garanti par l'État (PGE)?

Ou vous savez que vous n'allez plus pouvoir le rembourser?

Ou vous avez tenté de renégocier seul votre PGE, en vain?

Avez-vous songé à la conciliation, procédure confidentielle de prévention et de traitement des difficultés des entreprises?



par David Lacombe



Fondateur et PDG de la clinique de la crise
Mandataire ad hoc et conciliateur

Instauration du prêt garanti par l'état en 2020

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a plongé la France dans une grave crise économique à partir du mois de mars 2020, ce qui a conduit à la mise en place d'une série de dispositifs de soutien aux entreprises en difficulté.

C'est dans ce cadre que le gouvernement a permis aux entreprises de souscrire un PGE auprès de leur banque habituelle, sous conditions.

Entre mars 2020 et juin 2022, 143 milliards d'euros de PGE ont été accordés à près de 700 entreprises.

Initialement, le remboursement des PGE devait s'effectuer sur une durée maximale de six années selon les options : remboursement sur cinq ans au maximum après un an de différé d'amortissement ou remboursement sur quatre ans au maximum après deux ans de différé.

Premières difficultés de remboursement des prêts garantis par l'état en 2022

En conséquence, les entreprises qui ont souscrit un PGE en mai 2020 avec deux années de différé ont commencé à rembourser leur PGE en 2022.

Les premières difficultés de remboursement des PGE se sont alors manifestées, les conséquences du conflit ukrainien et de l'inflation se rajoutant à celles de la crise sanitaire.

Les solutions pour restructurer un PGE

Pour les PGE dont le montant est inférieur ou égal à 50 000 euros, il est possible de se rapprocher de la banque concernée pour solliciter un aménagement du PGE.

En pratique, c'est rarement le cas, car la banque perd la garantie octroyée par l'État si la restructuration de la durée du PGE excède six ans. Par conséquent, la banque est peu disposée à négocier dans ce cadre.

Il est également possible, pour les entreprises qui ont souscrit un PGE dont le montant est inférieur ou égal à 50 000 euros, de faire appel à la médiation du crédit(*) .

En revanche, pour les PGE dont le montant est supérieur à 50 000 euros, la restructuration peut être envisagée dans le cadre d'une procédure de conciliation.

(*) La médiation du crédit est un service de proximité, gratuit et confidentiel, qui vient en aide aux entreprises rencontrant des difficultés avec un ou plusieurs établissements financiers. Mis en œuvre par la Banque de France, ce dispositif est conduit sur tout le territoire métropolitain et en outre-mer par les 105 médiateurs du crédit territoriaux.

Il est possible, pour les entreprises qui ont souscrit un PGE dont le montant est inférieur ou égal à 50 000 euros, de faire appel à la médiation du crédit



La procédure de conciliation : procédure privilégiée des banques pour la renégociation des PGE

La procédure de conciliation est une procédure amiable de prévention des difficultés des entreprises.

Elle est réservée aux entreprises qui justifient de difficultés juridiques, économiques ou financières, avérées ou prévisibles, et qui ne se trouvent pas en situation de cessation des paiements depuis plus de 45 jours.

Le conciliateur, choisi par le chef d'entreprise puis désigné par le président du tribunal de commerce, aura pour mission d'aider l'entreprise à résoudre ses difficultés en favorisant le dialogue avec ses principaux créanciers en vue d'un accord amiable.

La conciliation dure cinq mois au maximum.

Cette procédure est privilégiée par les banques puisque la garantie de l'État est maintenue si le PGE est restructuré dans le cadre d'une conciliation.

La renégociation des PGE pendant la procédure de conciliation

Les négociations sont menées par le conciliateur dans un cadre confidentiel et sécurisé et pourront aboutir à la conclusion d'un protocole d'accord.

Dans les faits, lors de l'ouverture d'une procédure de conciliation, il est d'usage que le conciliateur informe les créanciers, sélectionnés de concert avec le dirigeant, de l'ouverture de la procédure et qu'il sollicite une suspension temporaire de l'exigibilité de leurs créances pendant la durée de la procédure (en pratique, on parle d'une demande de stand still ou gel de procédure), le temps de négocier un accord global de réaménagement du passif.

Des délais de paiement peuvent être imposés en procédure de conciliation, dans la limite de deux ans, à l'égard d'un créancier qui n'a pas accepté, dans le délai fixé par le conciliateur, de suspendre l'exigibilité de sa créance (par application de l'article 1343-5 du Code civil de France).

Ce dispositif s'applique aussi au créancier dont les créances ne sont pas encore échues.

Dans le cadre de la conciliation, l'entreprise peut obtenir un rééchelonnement de son PGE sur une durée maximale de 10 ans. Compte tenu de la hausse des taux d'intérêt, il conviendra d'en tenir compte dans le cadre des prévisions.

La conciliation est une procédure préventive amiable et confidentielle. Les négociations sont menées par le conciliateur en vue d'aboutir à la conclusion d'un accord.

Saisissez cette occasion, anticipez, ne vous laissez pas dépasser par la situation. La Clinique de la Crise accompagne les chefs d'entreprise dans la restructuration de leur PGE. Démarches, négociations, recherche d'un accord pour assurer la pérennité de vos activités. Nous vous accompagnons de la phase de diagnostic à l'accord de restructuration.



David Lacombe est mandataire ad hoc et conciliateur. Il est le fondateur et président de la Clinique de la Crise, qui conseille et accompagne les entreprises en difficulté de la phase de diagnostic à l'accord de restructuration. Il est un ancien administrateur judiciaire.

Titulaire d'un certificat d'expert en négociation délivré par l'ESSEC, David a aidé près de 1 000 entreprises en difficulté (mandat ad hoc, conciliation, sauvegarde et redressement judiciaire).

Il a également été chargé d'enseignement en droit des entreprises en difficulté à la Faculté de Droit de Paris-Saclay.

<https://www.lacliniquedelacrise.fr/>

Miniguide pratique pour renégocier votre PGE en conciliation

Étape 1 : Vérifiez que votre entreprise remplit les conditions d'ouverture de la conciliation

Votre entreprise doit justifier d'une difficulté juridique, économique ou financière, avérée ou prévisible, et ne doit pas se trouver en état de cessation des paiements depuis plus de 45 jours.

Étape 2 : Sollicitez l'ouverture d'une procédure de conciliation

Vous devez transmettre au greffe du tribunal de commerce compétent une requête accompagnée de ses pièces justificatives. Vous serez alors convoqué à un entretien confidentiel avec le président du tribunal.

Étape 3 : Préparez l'entretien avec le président du tribunal

Cet entretien se prépare avec vos conseils (avocat, expert-comptable, conseiller financier, etc.) et le conciliateur pressenti que vous avez rencontré au préalable. En effet, vous devez choisir un conciliateur avec lequel vous conviendrez de ses conditions de rémunération.

Étape 4 : Négociez avec les banques

Les négociations sont menées sous l'égide du conciliateur. En pratique, le conciliateur demandera à la ou aux banques concernées un gel provisoire des échéances du PGE (en capital), le temps de trouver un accord de réaménagement. Plusieurs réunions se tiendront avec vos partenaires bancaires, auxquels vous devrez fournir certains documents comptables (comptes annuels, plan prévisionnel de trésorerie et d'exploitation, plan de financement) afin de démontrer que votre entreprise est en mesure de supporter les mesures de restructuration envisagées.

Étape 5 : Faites constater ou homologuer l'accord de conciliation

En cas de réussite des négociations, la conciliation se solde par le constat (par le président qui a ouvert la procédure) ou l'homologation (par le tribunal) d'un protocole de conciliation. Cela veut dire que les accords issus des négociations sont entérinés dans un protocole signé et opposable à l'ensemble des parties.

Visionnez des dizaines d'interview sur la chaîne YouTube de Cyber Crise



Simulez en **3D** votre prochaine cyberattaque!

Plongez dans
l'univers
des crises
avec notre
simulation
immersive.



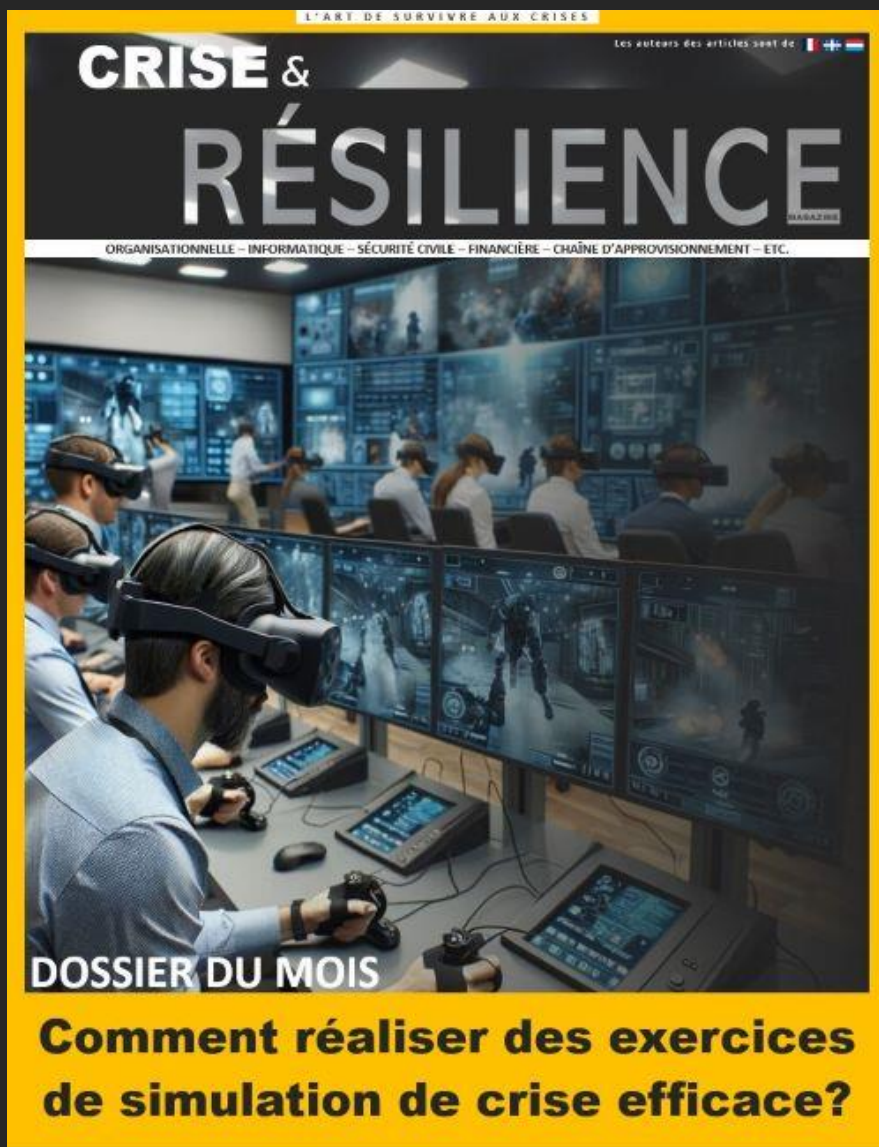
Téléchargez gratuitement
5 idées de scénarios de
gestion de crise

Nous offrons GRATUITEMENT 1h de simulation de crise.

Attention le nombre de places est limité!

crise-resilience.com/simulation

RECEVEZ LE PROCHAIN MAGAZINE



Abonnez-vous

GRATUITEMENT

www.CriseEtResilience-Magazine.com