

RÉSILIENCE FACE AUX CRISES : CONVERSATIONS MANQUÉES, CONFIANCE MAL PLACÉE

La plupart des Conseils d'administration pensent que leur organisation peut affronter efficacement une crise. La plupart ont probablement tort. En voici les raisons... et les solutions pour y remédier.

En tant que dirigeants et administrateurs, nous avons conscience que de nouvelles crises frappent nos organisations à une vitesse sans précédent. Chantage... falsification de produits... évènements géopolitiques... cyber-extorsion... Les moments décisifs changent de nature. Les attaques d'origine humaine augmentent tandis que les environnements de travail évoluent à une vitesse étourdissante. Chacun de nous est confronté à une série de crises de petite et grande envergure qui menacent nos organisations, notre réputation et nos moyens de subsistance.

Bien sûr, la plupart d'entre nous s'imaginent prêts à affronter les difficultés à venir. Selon une étude de 2016 réalisée conjointement par Deloitte Touche Tohmatsu Limited et Forbes Insights, plus des trois quarts des administrateurs interrogés pensent que leur organisation répondrait efficacement à une crise si celle-ci devait se produire demain. Pourtant, la plupart ont probablement tort.

L'étude Deloitte/Forbes témoigne de la grande confiance que les administrateurs accordent au management de crise. Mais sous l'apparente confiance se cachent des statistiques troublantes : parmi les quelque 300 administrateurs interrogés, seule la moitié a déclaré avoir eu des discussions avec la direction sur la prévention des crises ou sur les moyens mis en œuvre pour prévenir les crises. Ils sont encore moins nombreux à considérer que leur entreprise réalise un suivi des problèmes potentiels ou élabore les scénarios susceptibles d'être mis en œuvre en cas de crise.

En d'autres termes, la plupart des administrateurs sont convaincus que tout irait bien en cas de crise, mais la moitié d'entre eux ne savent pas comment la direction générale a prévu de réagir dans une telle situation. Souvent, ils ne savent pas si la direction générale s'est même dotée d'un plan.



A propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 190 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

Abonnements gratuits

Consultez le site www.theiia.org/toner pour vous abonner gratuitement.

Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : tone@theiia.org.

Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

L'écart de vulnérabilité

Selon Deloitte, le sondage auprès des administrateurs a révélé « un écart de vulnérabilité » important entre la connaissance des menaces et la préparation à y faire face ». Dans les organisations qui n'abordent pas la préparation aux crises, cet écart est souvent plus large que les administrateurs ne le réalisent. Un récent sondage a révélé que, parmi près de 1 500 professionnels de l'audit interne participant à un webinaire sur les risques liés aux crises, moins d'un tiers (31 %) a déclaré que leur organisation disposait de « procédures précises de réponse aux crises ». Certains ont indiqué ne pas avoir mis en œuvre de procédures spécifiques et, étrangement, 15 % ont répondu ne pas savoir si de telles procédures avaient été mises en place.

Ces deux études montrent des divergences significatives entre la perception des administrateurs et la réalité. Et malheureusement, en matière de résilience face aux crises, ce que nous ignorons peut nous nuire. Moins du tiers des administrateurs qui ont déjà affronté des crises par le passé ont indiqué que leur réputation s'était rétablie dans l'année.

Un grand nombre de ces organisations avaient probablement consacré un temps et des ressources considérables au management des risques, mais lorsqu'une crise est survenue, elles ont appris à leurs dépens ce qu'était la résilience. Identifier des menaces potentielles et être préparés à les affronter sont souvent deux choses très différentes.

Au-delà du plan de continuité: construire une organisation résiliente face aux crises

Dans une vraie situation de crise, un leadership dynamique est essentiel. Mais il n'est pas suffisant : quand une crise frappe, les systèmes d'information peuvent être indisponibles. Des collaborateurs clés peuvent manquer à l'appel, perturbant la procédure d'escalade par la voie hiérarchique. Les demandes des parties prenantes s'accumulent, et l'attention de l'opinion publique s'intensifie. Au fur et à mesure que la situation dégénère, la paralysie peut s'installer au sein de l'organisation ou des décisions prises sur la base d'informations insuffisantes et sous la contrainte du temps peuvent réduire à néant les efforts de reprise.

La préparation aux crises doit toujours être flexible car nous ne pouvons jamais totalement prédire le futur. S'il est vrai que nous ne pouvons pas savoir avec exactitude quelle sera la prochaine crise majeure, la plupart des crises restent prévisibles. Nous devons tous prendre en considération des problématiques telles que la sécurité des données, la conformité, la sûreté, le management des risques intégré, la couverture d'assurance et la gestion des urgences. Il est plus facile de créer des plans objectifs et flexibles pour gérer des situations de crise que de réagir de manière appropriée en plein désastre sans avoir de plan. Attendre que la prochaine crise ait lieu pour commencer à planifier la reprise de l'activité ne marche pas.

Il est évident que des plans de continuité d'activité sont nécessaires. Nous avons besoin de plans coordonnés pour la gestion de sinistres, la reprise d'activité et la communication. Mais de nombreux experts font maintenant référence au « management de la continuité » plutôt qu'à la « planification de la continuité », spécifiquement parce que la planification n'est qu'une composante (certes essentielle) pour assurer la continuité des activités. La vraie résilience suppose plus que la continuité d'activité et elle demande plus – beaucoup plus – que de simples plans. Il s'agit d'une culture de la préparation. C'est pourquoi une organisation résiliente face aux crises ne se contente pas de survivre : elle prospère même dans des circonstances inhabituelles.

Un engagement permanent

Cette tâche est loin d'être aisée. Il faut identifier des objectifs clairement définis, évaluer les risques, assigner les responsabilités et former les collaborateurs. Des plans d'action doivent non seulement être mis en place, mais aussi testés, répétés et leur efficacité doit être prouvée. Ils doivent ensuite être mis à jour en fonction des changements dans l'environnement de travail. Les procédures doivent constamment être affinées et réévaluées. Mais, même si la préparation est cruciale, elle n'est que la première phase d'une gestion de crise efficace. Les organisations doivent se préparer à résister, réagir et revenir à la normale après une crise. Il n'est pas facile de garantir notre aptitude à «rebondir» en cas d'échec de nos dispositifs de contrôle.

Pour être les plus efficaces possible, les équipes d'intervention d'urgence doivent disposer d'un large éventail de compétences et de capacités. Elles ont besoin de personnes ayant des connaissances dans des domaines tels que les ressources humaines, la gestion des sites immobiliers, les systèmes d'information, le droit, la conformité, la sûreté, les opérations et les relations publiques, entre autres. Il faudra peut-être former des spécialistes supplémentaires pour intervenir en renfort dans des situations spécifiques. Et comme l'équipe d'intervention doit avoir suffisamment d'autorité pour agir dans des situations très diverses, il est fréquent que des dirigeants tels que le directeur général, le directeur financier et le directeur des opérations en fassent partie intégrante.

Peut-être que ce niveau d'engagement (en termes de compétences et d'autorité) est l'une des raisons pour lesquelles les initiatives en matière de résilience face aux crises sont souvent ignorées ou reportées indéfiniment. Dans notre précipitation à satisfaire les obligations existantes, il est facile de remettre à plus tard les discussions concernant la résilience face aux crises. Mais, pour citer le rapport de la Commission du 11 septembre¹ sur la préparation et la



sécurité des organisations, « la préparation du secteur privé n'est pas un luxe, cela fait partie des coûts d'exploitation ».

Si les activités de résilience face aux crises de votre organisation sont au point mort, une des meilleures manières de les remettre sur les rails est de définir un programme par écrit pour examiner et mettre à jour les plans au moins une fois par an, ou même plus régulièrement si les circonstances le justifient. Les formations, les activités de sensibilisation et les simulations sont plus susceptibles d'avoir lieu si un programme annuel est respecté.

Même les plus petits pas vers la résilience face aux crises peuvent porter leurs fruits et le plus important est tout simplement le premier. Si la direction générale et le Conseil n'ont pas discuté de la résilience face aux crises l'année dernière, il est temps de lancer la conversation.

¹ Commission nationale sur les attaques terroristes contre les États-Unis instaurée en 2002 pour étudier les circonstances entourant les attentats du 11 septembre 2001

Commencer la conversation

Les questions suivantes peuvent lancer la conversation si la direction générale et le Conseil n'ont pas encore abordé la résilience face aux crises.

- Le Conseil reçoit-il des rapports réguliers concernant les programmes de management des risques, de continuité d'activité, de sécurité et d'assurance ?
- Les procédures d'attribution des rôles clés en situation de crise, de gestion d'incident et les autres règles et procédures pertinentes sont-elles claires et spécifiques ?
- Les procédures ont-elles été examinées, testées et mises à jour au cours de l'année passée ?
- Les procédures décrivent-elles les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe, spécifient-elles les relations hiérarchiques au sein de l'équipe et donnent-elles des critères de référence pour déterminer les types de réponse et la manière de répondre dans des situations spécifiques ?
- Tous les collaborateurs savent-ils comment signaler et faire remonter des problèmes concernant la gestion de crise, des préoccupations liées à des risques et des incidents ?
- Les procédures relatives aux relations publiques et à la communication de crise encadrent-elles les messages de manière adéquate ainsi que les menaces liées à la réputation et à l'image de marque ?
- L'organisation a-t-elle un programme de sensibilisation pour tenir les collaborateurs et les parties prenantes informés des plans de gestion de crise et des activités connexes ?
- La direction générale a-t-elle analysé la préparation à l'aune d'une norme ou d'un cadre de référence relatif à la résilience face aux crises communément admis ?

Assurer la résilience face aux crises

Il n'est pas toujours évident pour les dirigeants et les administrateurs de savoir si les initiatives en matière de résilience sont adéquates ou non. Une des meilleures manières d'évaluer la résilience face aux crises est de comparer les activités de résilience à des normes, des modèles et des formulaires communément admis. Une des normes les plus reconnues pour évaluer la résilience est la norme « ISO 22316, Sécurité et résilience – Résilience organisationnelle – Principes et attributs » de l'Organisation internationale de normalisation. Cette norme détaille les principes, les attributs et les missions clés qui ont été approuvés par des experts dans le monde entier.

Une autre étape logique est de procéder à des simulations de crise pour se préparer à des événements prévisibles. Des jeux de rôle fondés sur une analyse comportementale peuvent aider la direction générale et le Conseil à s'assurer que leurs plans sont réalistes, appropriés, pratiques et actualisés.

Ces deux méthodes peuvent contribuer à obtenir des résultats positifs qui correspondent aux valeurs fondamentales de l'organisation. Elles peuvent aussi identifier des erreurs et des lacunes dans la phase de préparation précédant la crise.

Les auditeurs internes ainsi que les professionnels du management des risques et de l'assurance peuvent aider les conseils d'administration, les dirigeants et les employés à se préparer à la crise, fournir une assurance concernant la préparation et aider à créer une culture de résilience face aux crises. Si les ressources en interne sont limitées, plusieurs sociétés proposent des services de conseil et des outils d'évaluation pouvant être adaptés pour répondre à des besoins spécifiques.

Notre devoir de diligence prend tout son sens en situation de crise, et préparer nos organisations aux crises relève de nos responsabilités. La résilience ne relève pas du hasard : elle exige un travail acharné et un engagement permanent. Mais en tant qu'administrateurs et dirigeants, nous avons peut-être un rôle plus important encore à jouer. Toutes nos actions devraient avoir pour but ultime de préparer nos organisations à faire face au futur, un futur de risques et d'incertitudes croissants, dans lequel seules les organisations les mieux préparées auront de fortes chances de survivre. Pour reprendre les propos de Ralph Waldo Emerson, « Le futur appartient à ceux qui s'y préparent ».



Sondage rapide

Votre organisation dispose-t-elle de procédures de réponse aux crises explicites, spécifiques et à jour ?

- Oui, nous disposons de procédures documentées, explicites, spécifiques et à jour.
- Nous avons des procédures de réponse aux crises, mais elles ont besoin d'être améliorées ou actualisées.
- Nous avons peu ou pas de procédures formelles de réponse aux crises.
- Je ne sais pas. C'est le moment de trouver la réponse !

Visitez notre site à l'adresse www.theiia.org/toner pour répondre à la question et connaître les réponses des autres parties intéressées.

