
Fil rouge

Lignes directrices pour la gestion des situations de crise

CRISALEAD

01.2022
Genève



La gestion de crise

La stratégie de la continuité des affaires (BCM) ainsi que la gestion des situations de crise **s'inscrivent dans un contexte légal et réglementaire édicté** dans la grande majorité des pays.

La plupart des Autorités recommandent d'anticiper au préalable l'organisation, les procédures et les compétences, de réaliser des exercices de manière à vérifier et tester au moins une fois par an les mesures les plus importantes, y compris l'organisation de crise.

> Cadre légal et réglementaire :



- **Worldwide** : Bâle III – « High-level principles for business continuity » - décembre 2010
- **Suisse** : FINMA – Recommandation en matière de BCM – août 2013
Directive MSST (exigences légales essentielles en matière de sécurité au travail) 2008
Recommandation en matière de gestion des risques opérationnels – juillet 2013
- **Autres pays** : **France** : Arrêté du 31 mars 2005 / Gouvernement français, **Luxembourg** : Directive de la CSSF 2099/111/CE, **Grande Bretagne** : Guidance on FSA rules / Financial Services Authority, **Hong Kong** : Reputation Risk Management / HK Monetary Authority, **Singapour** : Guidelines on BCP / Monetary Authority of Singapore, **Tokyo** : BCP at Financial Institutions / Bank of Japan.

> Exigences en matière de gouvernance d'entreprise et de gestion des risques :

- **Audit annuel** : les grands cabinets de conseil proposent et exécutent régulièrement des audits
- **Clientèle** : la clientèle de plus en plus réclame des rapports d'audit et des rapports d'exercice auprès de leur prestataire ou fournisseur.

Les incidents majeurs et la gestion des situations de crises

Il faut différencier la gestion des incidents majeurs et la gestion des crises :

- **Les incidents majeurs** sont la conséquence d'un ou de plusieurs incidents qui entraînent l'interruption des activités, une perte ou une limitation de la qualité des services et dont l'impact se limite aux opérations de la banque.
 - Pannes IT
 - Problèmes techniques
 - Accidents
 - Sinistres (partiel)
- **Les situations de crises** sont des désastres majeurs ayant un impact critique sur la banque et affectant le système de valeurs de l'entreprise. La crise nécessite des décisions de haut niveau qui ne peuvent pas être prises au moyen des techniques de management et de pouvoirs décisionnels ordinaires et qui exigent la cohésion et la solidarité de l'équipe de gestion de crise.
 - Désastres naturels
 - Catastrophes écologiques
 - Epidémies
 - Emanations chimiques ou nucléaires
 - Attaques réputationnelles
 - Cyber attaques
 - Sinistres
 - Pannes majeures et durables

Les compétences ou techniques développées dans le cadre du suivi des incidents opérationnels ne permettent pas nécessairement de faire face à des situations de crises complexes et transversales, comme peuvent l'être les désastres naturels, les catastrophes industrielles et les crises humaines.



La méthodologie

Pourquoi imposons-nous une méthodologie universelle et reconnue qui nécessite une formation ?

Car :

- La gestion de crise nécessite de mettre en œuvre des **procédures et des moyens adaptés de conduite hors de l'équation habituelle** et quotidienne de nos conditions de travail.
- Elle exige **des décisions critiques et de haut niveau** qui ne peuvent être maîtrisées à l'aide des compétences décisionnelles opérationnelles ordinaires.
- Elle requiert **une logique systématique, une approche analytique** qui lui est propre.

Il s'agit d'établir des **principes communs de conduite**, de **créer une unité de pensée et de communication**, de **faciliter la coordination et la collaboration solidaire entre les participants** ainsi qu'une mutualisation des ressources.

Le processus de conduite de crise doit induire la prise de décision sur des déductions et non sur des intuitions. Il doit éviter la propension à trouver des solutions sans approfondissement préalables ou sous l'effet de biais cognitifs. Il doit permettre une approche basée sur une analyse structurée et au moyen d'outils élaborés qui ne peuvent être ni acquis, ni entraînés individuellement.



Le cadre

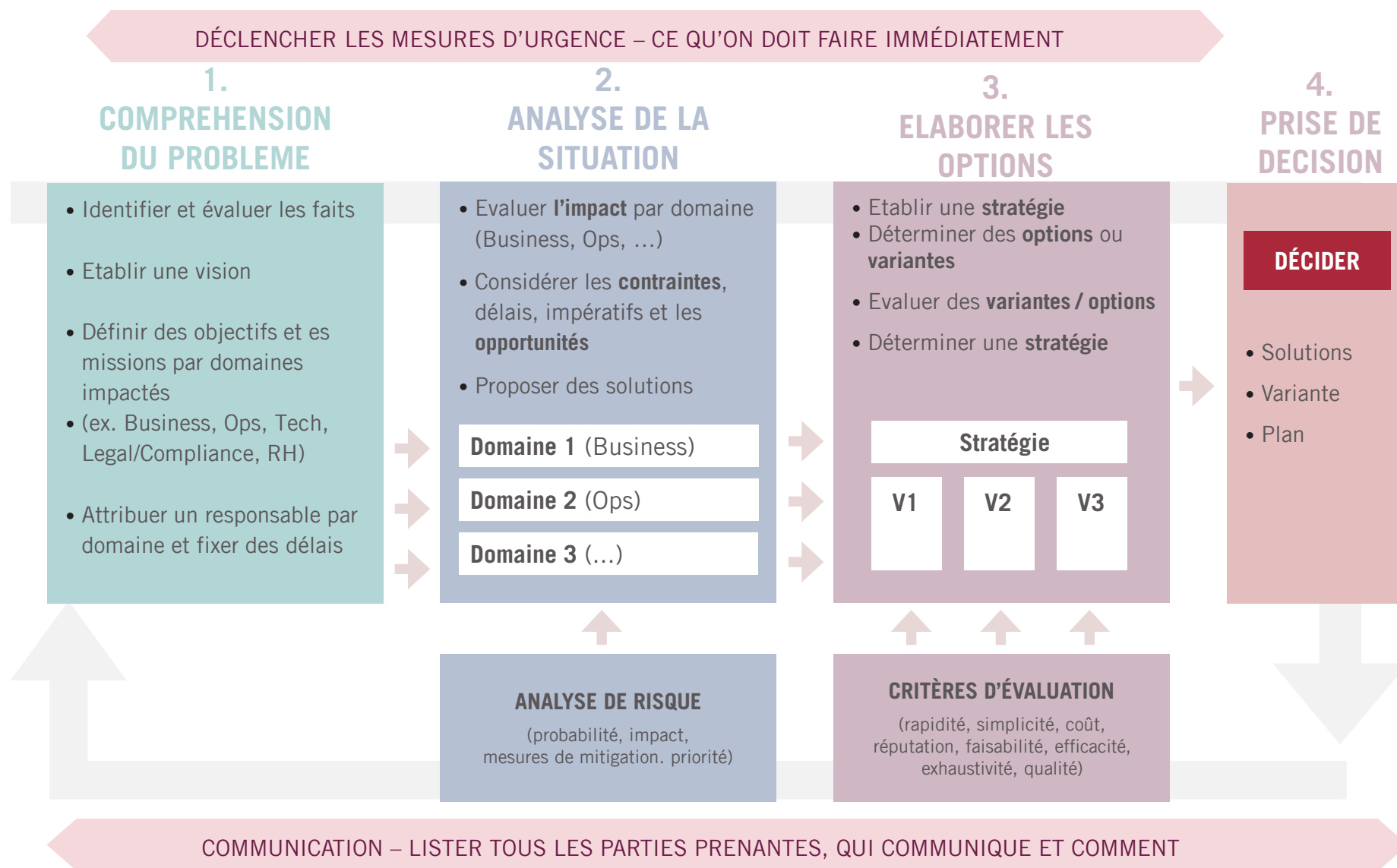
Pour gérer au mieux une situation de crise, il faut élaborer une vision, qu'il s'agit d'aligner sur le contexte existant dans lequel vous cherchez à vous inscrire par une stratégie partagée.

1	<i>Cela implique qu'un état des lieux soit identifier par des faits parfaitement concertés,</i>	1	COMPRENDRE le problème
2	<i>Qu'un diagnostic précis de la situation soit poser</i>	2	ANALYSER la situation, les impacts et les risques
3	<i>Ensuite que plusieurs solutions soient élaborées pour répondre à votre vision</i>	3	EVALUER les différentes options
4	<i>Finalement d'établir une stratégie que vous allez transmettre à l'ensemble des acteurs de votre organisation, car une bonne stratégie est une stratégie claire, simple et dans laquelle chacun de vos collaborateurs pourra se retrouver.</i>	4	DECIDER



Le modèle

Le modèle doit permettre la réflexion commune, la coordination et la mutualisation des ressources.



Formulaire : Prendre les mesures immédiates



Les mesures immédiates sont des actions ayant pour but de **sauver les personnes, sauvegarder les intérêts et les biens de l'entreprise.**

Les mesures d'urgence, prennent l'avantage sur les mesures immédiates au fil de la gestion de crise, sont des actions à prendre pour **améliorer les chances de succès.**

La démarche est simple, il s'agit **d'identifier ce qu'il faut faire rapidement** et comprendre ou l'on peut gagner du temps ou ne pas en perdre !

La règle d'or est de fixer ce qui **doit être fait dans l'heure.** Autrement il s'agit d'enregistrer ces actions dans une liste des points ouverts.

Réviser régulièrement les mesures d'urgence lors de chaque point de synchronisation !



MESURES D'URGENCE

Date: _____ Version: _____

No	MESURES	RESPONSABLE	DELAIS	STATUTS
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				



1. Comprendre le problème

1. Identifier et évaluer les faits

2. Etablir une vision

Établir une vision, c'est comprendre ce que vous souhaitez réussir à long terme.

3. Comprendre la situation actuelle et définir la situation désirée

4. Comprendre le problème et le scinder en sous problèmes

5. Définir des objectives et lignes directrice à atteindre par sous problèmes

Définir des objectifs va vous permettre d'identifier les leviers qui vous permettront d'atteindre votre vision

6. Promouvoir un responsable par sous-problème

7. Fixer une priorité (urgence/importance) et un délai

1. COMPREHENSION DU PROBLEME

- Identifier et évaluer les faits
- Etablir une vision
- Définir des objectifs et es missions par domaines impactés
- (ex. Business, Ops, Tech, Legal/Compliance, RH)
- Attribuer un responsable par domaine et fixer des délais

MESURES D'URGENCE

COMMUNICATION




Formulaire : Identification des problèmes

Avant de prendre une décision, l'équipe de conduite de crise doit **converger vers une même compréhension** de la gravité de la crise.

L'« identification des problèmes » est la **première confrontation de l'équipe de conduite de crise avec le problème posé.**

L'identification correcte du problème et de ses sous-jacents sont les **conditions fondamentales pour bien gérer une crise.**

En finalité, elle permet de faire le **diagnostic du problème, d'obtenir une vue d'ensemble précise**, ce qui permet d'avoir une vision commune.


IDENTIFICATION DES PROBLEMES

Date: _____ Version: _____

Vision					
#	Problème	Sous-Problèmes	Objectifs, lignes directrices	Responsables	Priorités
1	Problème 1	Sous-problème 1	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
2		Sous-problème 2	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
3		Sous-problème 2	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
4	Problème 2	Sous-problème 1	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
5		Sous-problème 2	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
6		Sous-problème 2	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
7	Problème 3	Sous-problème 1	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
8		Sous-problème 2	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
9		Sous-problème 2	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
10	Problème 3	Sous-problème 1	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
11		Sous-problème 2	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		
12		Sous-problème 2	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices • Objectifs et lignes directrices 		

2. Analyser la situation

Une fois votre compréhension du problème et votre vision établis votre premier objectif est d'établir un diagnostic éclairé de la situation.

Pour cela vous devez comprendre quel est l'écosystème, l'environnement auquel vous êtes confronté.

Établir un contexte est avant tout être conscient de la réalité et mettre le droit sur des problèmes de nature sensible.

Une fois le contexte établi, vous allez devoir identifier toutes les moyens, solutions et actions que vous pouvez activer pour répondre aux objectifs et missions.

2. ANALYSE DE LA SITUATION

- Evaluer l'**impact** par domaine (Business, Ops, ...)
- Considérer les **contraintes**, délais, impératifs et les **opportunités**
- Proposer des solutions

Domaine 1 (Business)

Domaine 2 (Ops)

Domaine 3 (...)



ANALYSE DE RISQUE

(probabilité, impact, mesures de mitigation, priorité)

MESURES D'URGENCE




COMMUNICATION



Formulaire : Analyse de la situation

L'«analyse de la situation» doit permettre à chaque expert responsable d'un problème partiel de **comprendre les enjeux principaux, de connaître les conditions favorables, les contraintes et les risques** (Analyse SWOT).

Les facteurs qui influencent l'appréciation de la situation sont : les lois et réglementations, le lieu, l'environnement (marché), les ressources à disposition, les délais, l'aspect humain/émotionnel, les coûts, la concurrence, le danger.



ANALYSE DE LA SITUATION

Date: _____ Version: _____

FAITS	DEDUCTIONS	ACTIONS
IMPACTS	RISQUES / CONTRAINTES	SOLUTIONS
Quels sont les applications / processus métiers impactés ? Quels sont les bâtiments/secteurs impactés ? Quelles sont les ressources impactées ? Quelles sont les services/prestations impactées ?	Quels sont les facteurs d'influences ? Quelles sont les contraintes ? (légal ou réglementaires) Quels sont les délais Quels sont les opportunités à saisir ?	Que devons-nous faire ? Quelles sont les solutions possibles ? Quels Workaround ?
Sous-problème 1	Risques Contraintes Délais Concurrence Moyens	Action 1 Action 2 Action 3 Action 4
Sous-problème 2	Risques Contraintes Délais Concurrence Moyens	Action 1 Action 2 Action 3 Action 4
Sous-problème 3	Risques Contraintes Délais Concurrence Moyens	Action 1 Action 2 Action 3 Action 4
Sous-problème 4	Risques Contraintes Délais Concurrence Moyens	Action 1 Action 2 Action 3 Action 4
Sous-problème 5	Risques Contraintes Délais Concurrence Moyens	Action 1 Action 2 Action 3 Action 4
Sous-problème 6	Risques Contraintes Délais Concurrence Moyens	Action 1 Action 2 Action 3 Action 4
Sous-problème 1	Risques Contraintes Délais Concurrence Moyens	Action 1 Action 2 Action 3 Action 4

Formulaire : Analyse des risques

L'analyse des risques permet de prendre du recul, d'abandonner les aspects de détail pour octroyer une **vision stratégie**.

Elle est exécutée par des managers des risques et est **réévaluée régulièrement**.

Lors de la phase de décision, une analyse des risques est conseillé dans le but d'apprécier les impacts potentiels.



Date:

Version:

#	RISQUES	DOMAINE	EVALUATION	MESURES DE MITIGATION / ACTIONS PRÉVENTIVES	RÉÉVALUATION	RISQUES RESIDUELS

TABELLE

Probabilité	5				
	4				
	3				
	2				
	1	2	3	4	5
					Impact

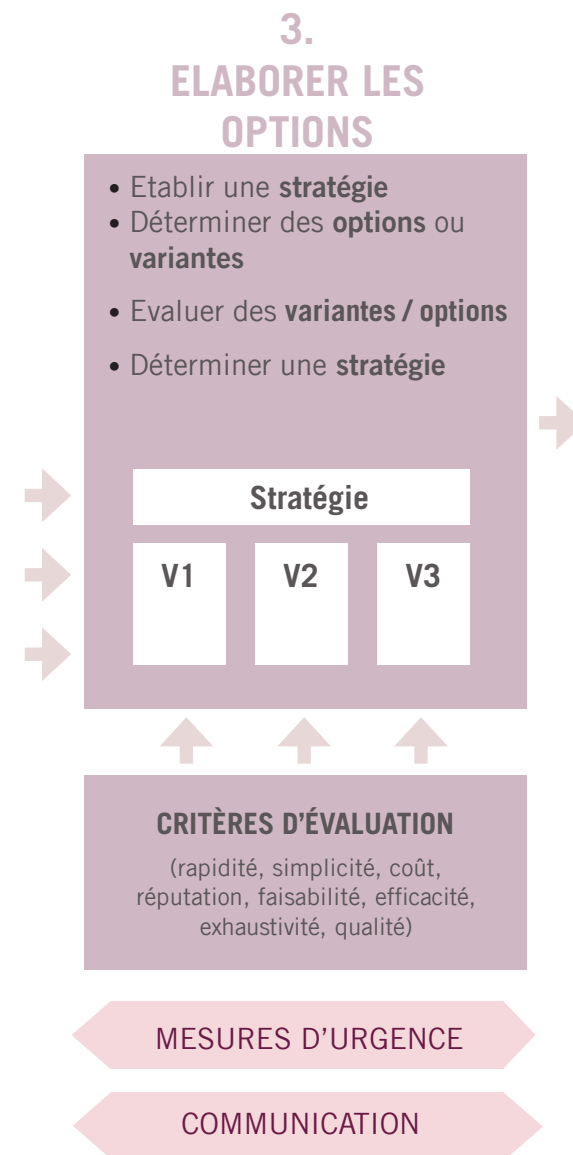
3. Elaborer les options

Prendre une décision impliquant de faire un choix stratégique pour répondre à la crise.

C'est le moment essentiel de la définition de votre stratégie. Tous vos collaborateurs et les acteurs que vous allez mobiliser doivent comprendre votre stratégie et clairement identifier l'objectif spécifique pour lesquels vous les solliciter.

Cela vous permet de faire passer votre message, et surtout d'éviter de susciter une forme de défiance. C'est le moment le plus subtil de la stratégie car il impose de « jouer les acteurs », afin de valoriser les objectifs de chacun d'entre eux.

Vous devez ici comprendre comment parler spécifiquement à chaque acteur.



4. Décider

La décision est le processus clé de la gestion des situations de crise.

Le choix des options présentés par la cellule de crise est le résultat logique de la conduite des situations de crise.

Le processus de décision recommandé est :

- 1. Comprendre la décision à prendre**
- 2. Inventorier les critères de décision**
- 3. Identifier les options envisageables**
- 4. Décider**

4. PRISE DE DECISION

DÉCIDER

- Solutions
- Variante
- Plan

Toute décision est un risque et comporte un aspect irrationnel. La décision est un choix qui arrive rarement à se libérer totalement des facteurs émotifs et personnels. De plus, il y a l'incertitude sur les réactions que peut susciter la décision.

Il faut se donner une marge de manœuvre, s'assurer de la réversibilité de la décision (effet de retour en arrière).

Il faut porter une attention particulière aux biais cognitifs (partir avec des à-priori, avec une idée précise en tête ou une référence) qui peuvent influencer la décision négativement.