



Pourquoi la simulation de crise est-elle essentielle ?

Centre de gestion des crises Deloitte



Un plan reste un plan tant qu'il n'a pas été testé

La crise viendra, c'est une certitude. Toujours est-il que vous ne savez ni où ni comment, ni même quand elle se manifestera. Vous vous épargneriez sûrement quelques sueurs froides si vous aviez l'assurance que votre plan de gestion de crise fonctionne. Pour y parvenir, la programmation de simulations efficaces, pluridimensionnelles, qui vont mettre votre conseil d'administration, vos dirigeants et l'organisation à l'épreuve, peut vite s'avérer indispensable. En mettant sous tension les limites de votre organisation, la simulation peut donner l'impression que la crise se matérialise « pour de vrai ». Et si une fois l'épreuve passée, vous sentez que vous avez appris quelque chose, c'est que l'objectif est rempli.

Il existe plusieurs approches de simulation. Celle qui permet de créer une valeur ajoutée au long terme va au-delà d'une simple « alarme incendie » se concentrant sur une crise au court terme. Une simulation de crise efficace met avant tout l'organisation à l'épreuve. Elle exige que les bonnes questions soient posées par les équipes en charge de gérer la crise afin d'assurer le retour à une situation normale. Une simulation efficace doit provoquer l'enchaînement des décisions. Elle implique de gérer des enjeux internes à votre organisation, mais également externes. Elle donne aux participants, notamment aux cadres dirigeants, le sentiment qu'ils ont appris quelque chose en mettant leurs responsabilités à l'épreuve dans des circonstances exceptionnelles qui leur font vivre incertitude, ambiguïté et conflit, alors qu'ils disposent d'informations incomplètes – le plus souvent, ils sont plongés dans l'inconnu. La simulation de crise met à l'épreuve tous les

niveaux de l'organisation, du conseil d'administration aux opérationnels.

La base de cette approche est la préparation. Le scénario de la simulation doit permettre de dérouler une séquence pas à pas d'événements permettant d'explorer un ou plusieurs types de crise. L'élément déclencheur peut prendre la forme d'une panne technique, d'une perturbation de marché, d'une catastrophe naturelle ou d'un sabotage délibéré. Les efforts mis en œuvre par une organisation pour répondre et faire face dans le cadre d'une simulation de crise seront capitalisés et permettront la meilleure réaction possible si une crise réelle se matérialise. L'équipe sera mieux préparée à la gérer, réagira plus rapidement et en confiance, elle sera prête à avoir recours aux ressources nécessaires pour y faire face et revenir à la normale.

Débuter par un scénario ? Première erreur

Commencez plutôt par définir un objectif. A quelle situation votre organisation essaie-t-elle de se préparer ? Lorsqu'une crise survient, comment souhaitez-vous vous en sortir ? Seul un objectif clair vous permettra de construire un scénario et d'atteindre votre but. Et même si la situation relève de la fiction, les enjeux sont réels. L'efficacité d'une réponse à la crise peut faire ou défaire la réputation d'une organisation – et la réputation peut représenter jusqu'à un quart de la valeur de marché de celle-ci. En moyenne, les organisations peuvent s'attendre à ce qu'un événement menaçant leur valeur survienne tous les cinq ans.² Les simulations de crise ne laissent aucune place à l'improvisation. Si certaines entreprises continuent d'ignorer cet exercice, un nombre croissant d'organisations prennent conscience des avantages à entraîner leurs équipes de la sorte, afin de mettre en pratique leurs dispositifs et les améliorer, pour permettre une réponse réellement efficace en cas de crise.

Prendre en compte toutes les dimensions d'une situation de crise

Pour protéger la valeur organisationnelle, une simulation de crise doit immerger les participants dans une situation aussi complexe et multifactorielle qu'une vraie crise pourrait présenter. Que la situation soit réelle ou relève de la fiction, il faudra rassembler des éléments d'information dispersés et tenir compte des enjeux des parties prenantes ayant des objectifs différents des vôtres. Les personnes impliquées doivent interagir comme elles le feraient en réalité. Ils doivent envisager et estimer l'impact que chaque décision aura sur les finances, les clients,

la stratégie et les opérations – et ces décisions auront certainement des conséquences significatives et multiples, difficiles à appréhender dans l'urgence. Si les participants sont limités par le périmètre de la simulation, celle-ci n'a peut-être pas été élaborée de manière suffisamment générale, ou de manière trop technique pour le public visé.

Une approche reposant sur la maturité

En fonction de l'objectif de la simulation, de la conception du scénario et des ressources disponibles, les approches de simulation seront différentes.

Au niveau le moins élaboré, une simulation peut simplement consister en une discussion sur les scénarios de conséquences probables. Le niveau supérieur consiste en une répétition des rôles par les participants, afin de tester les flux d'information et de communication, la capacité à élaborer des stratégies de réponse, dans un environnement réaliste et organisé. Les simulations les plus intenses peuvent prendre l'aspect de « jeux de rôle » très complexes, entraînant une immersion dynamique dans les pires scénarios de crise et la simulation d'environnements stressants. Lorsque les participants prennent des décisions, ils doivent estimer les conséquences que celles-ci auront plusieurs jours, plusieurs semaines, voire même des mois plus tard. Ces décisions doivent également être prises au bon niveau. Les dirigeants doivent avoir la certitude que leurs collaborateurs seront en mesure d'exécuter les décisions de manière opérationnelle, pour pouvoir se concentrer sur l'issue de la crise, les principales parties prenantes et les conséquences pour l'avenir. Avoir un coup d'avance est essentiel.

L'entreprise peut décider de concentrer ses efforts sur une dimension donnée en planifiant une simulation répondant à un besoin spécifique. Ou élaborer un programme qui s'appuie sur une série de simulations dont le niveau de difficulté augmente progressivement en fonction de sa maturité organisationnelle. Peu importe le type de simulation que votre organisation choisit de mener, le réalisme est précieux. La simulation doit refléter aussi bien votre environnement interne que votre environnement externe, notamment vos clients, régulateurs, concurrents, fournisseurs, autorités. Elle doit aider les participants à prendre les bonnes décisions alors qu'ils reçoivent des informations de toutes parts. Plus l'expérience est réaliste, plus vos équipes en sortiront confiantes. Il est également crucial d'intégrer l'organisation dans son ensemble, du conseil d'administration aux opérationnels en passant par les dirigeants. Il s'agit de l'unique moyen de mettre à l'épreuve vos mécanismes et circuits décisionnels.

Par où commencer ?

Déterminez tout d'abord les objectifs. Puis mettez-vous dans la peau d'un producteur de films. Organiser une simulation de crise présente des similitudes avec la production cinématographique. Quel est le script – ou ici le scénario ? Comment le transformer en une simulation déterminant les rôles et tâches de chacun ? Transposé dans le monde de la gestion de crise, le script est appelé Master Events List (MEL), ou liste des événements principaux. La MEL est néanmoins bien plus qu'un simple script. Si ce dernier ne suit qu'une trame narrative, la liste, elle, s'attache à être au plus proche de la réalité. Elle anticipe et prend en compte l'ensemble des points

De nombreuses causes de crises

Les crises peuvent être volontaires, accidentelles ou fortuites. La plupart des organisations peuvent être menacées par un ou plusieurs facteurs suivants :

Malveillance & informatique	Violations & délits financiers	Perturbations financières	Technologie & industrie	Confrontations	Autres catastrophes
Cyberattaques, vol d'identité ou altération des systèmes	Fraude ou autre activité criminelle	Perturbations financières qui menacent l'existence de la société	Défaillances complexes dues à un accident, une mauvaise gestion ou un sabotage	Conflits juridiques, commerciaux, géopolitiques ou militaires	Catastrophe naturelle ou humaine ayant des conséquences généralisées

2 Pourquoi la simulation de crise est-elle essentielle ?

1 Simon Cole, « The Impact of Reputation on Stock Market Value » (World Economics, février 2013)
2 « Reputation Review » (Oxford Metrica et AON, 2012)

de décision liés à un événement, elle identifie les acteurs impliqués, de manière à ce que les causes et les effets soient les plus réels possibles, du début à la fin. Lorsque les participants utilisent une MEL basée sur de vraies données, dans un environnement physique réel, les leçons tirées n'en sont que plus réalistes.

Ensuite, trouvez la bonne dimension. Une simulation qui n'est pas suffisamment exigeante pour ses participants ne leur apprendra rien. De même, une simulation trop éprouvante se révélerait contre-productive et leur laisserait un sentiment d'impuissance et de ne pas être à la hauteur. Concevoir des scénarios incluant un niveau de stress acceptable relève à la fois d'une science et d'un art.

Le plus dur est à venir. Les semaines précédant une simulation nécessitent une planification rigoureuse. Le déroulement de la simulation est éprouvant tant sur le plan intellectuel que sur le plan émotionnel. Lorsqu'une simulation prend fin, le plus gros du travail commence – car en tirer les enseignements et les appliquer afin d'améliorer le dispositif de gestion de crise constitue toute la valeur de l'exercice.

Des simulations en action, quelques exemples de performances réalisées par Deloitte

Préparation du SI d'un fournisseur d'énergie
Un grand fournisseur d'énergie européen avait déjà mis en œuvre plusieurs simulations et souhaitait renforcer les leçons que son équipe de gestion de crise en avait tirées. En simulant un incident informatique à grande échelle, l'équipe s'est entraînée à communiquer et à apporter des réponses opérationnelles impliquant près de 100 participants. Des événements scénarisés et de fausses communications dans les médias ont ajouté une touche de réalisme à la simulation. Au terme de celle-ci, la direction et le personnel avaient mieux appréhendé les conséquences qu'un incident informatique majeur pouvait avoir, ainsi que les décisions à prendre pour l'affronter et la manière dont ils devaient travailler ensemble dans des circonstances difficiles.

Une médaille d'or en confiance

Le comité d'organisation d'une manifestation sportive internationale a conduit plus de 200 simulations en vue

de se préparer à l'événement. Dans un environnement à la croissance rapide, dépendant énormément du travail des partenaires publics et privés, ces simulations ont aidé les organisateurs à renforcer le travail d'équipe, à mettre les protocoles à l'épreuve et à augmenter la confiance et la résilience pour parer à toutes les situations le jour J. Ce sont la philosophie et l'état d'esprit soumis à l'épreuve de simulations et de jeux de rôle qui ont garanti le succès de la manifestation.

Les transports sur la bonne voie

Une société nationale de transport de la région Asie-Pacifique a eu recours à des simulations pour tester des protocoles de gestion de crise existants, afin que les parties prenantes de l'organisation – ainsi que le ministère des Transports, les autorités de réglementation de la sécurité, les médias et les clients aient une expérience la plus réaliste possible. L'équipe de gestion de crise interne et ses parties prenantes ont reçu les formations et développements nécessaires pour préparer l'organisation à gérer et répondre aux crises imprévues les plus graves.

Une nouvelle « ère » de préparation

En 2013, l'une des simulations les plus approfondies jamais organisées sur la sécurité informatique a testé la préparation aux crises de plusieurs institutions financières et le secteur financier de manière globale. Le test comprenait une série de simulations d'attaques systémiques visant à perturber le marché des actions américain. Les observateurs situés à New York, Chicago et Washington D.C ont relevé plusieurs domaines dans lesquels des améliorations étaient nécessaires – notamment les procédures de gestion de crise et la coordination entre les acteurs du marché, les services financiers et les autorités. La simulation a largement renforcé la préparation des services financiers en cas de crise. Elle a permis de consolider les liens entre les acteurs publics et privés intervenant dans le domaine des services financiers.

Modèle de maturité des simulations de crise

Modèle de maturité	Sensibilisation			Entraînement		Renforcement des capacités	
Définition	<ul style="list-style-type: none"> Les individus et les équipes connaissent leurs rôles et responsabilités en matière de gestion de crise Compréhension de base des processus et outils définis dans la politique de gestion de crise et les documents associés 		<ul style="list-style-type: none"> Les équipes sont formées à l'application des processus et outils de gestion de crise, notamment la prise de décisions expérimentales Plans/procédures validées 		<ul style="list-style-type: none"> Les individus et les équipes sont formés, motivés et impliqués – une culture de la préparation Les cadres dirigeants et parties prenantes sont sûrs que les incidents de toute nature peuvent être gérés de manière contrôlée 		
Formation (exemples)	<p>Formation initiale pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser et mettre en œuvre une meilleure compréhension de la politique de gestion de crise et des documents associés pour les équipes concernées Familiariser les principaux employés à leurs rôles et responsabilités 		<p>Formation renforcée pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer une meilleure compréhension des documents relatifs à la gestion de crise (modèles de décision par exemple) et appliquer une prise de décision expérimentale Permettre aux membres du personnel de mieux comprendre les rôles et tâches de chacun 		<p>Formation avancée pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer une meilleure compréhension des documents relatifs à la gestion de crise (modèles de décision par exemple) et appliquer une prise de décision expérimentale Permettre aux membres du personnel de mieux comprendre les rôles et tâches de chacun 		
Simulation (exemples)	<p>Exercice sur table</p> <ul style="list-style-type: none"> Formation Information Elaboration de consensus Scénarios descriptifs, environnement passif 		<p>Simulation</p> <ul style="list-style-type: none"> Rôles et processus de gestion de crise mis en pratique Examen des hypothèses Pression accrue et concentration sur la prise de décision en temps et en heure Environnement contrôlé, actif 		<p>Jeux de rôle</p> <ul style="list-style-type: none"> Tests de stress Pires scénarios Participation de plusieurs groupes Environnement libre, interactif et résistant 		

Le Centre de gestion des crises Deloitte

Personne ne sait lorsqu'une situation exigera le meilleur de votre organisation. Peu importe sa forme – qu'elle fasse la une des journaux ou qu'il s'agisse d'une lutte dont vous seul êtes au courant, une crise est un moment de vérité qui met votre préparation, votre résilience et votre courage à l'épreuve.

Le Centre de gestion des crises Deloitte aide les organisations à se préparer, à répondre et à sortir plus fortes des crises importantes. Il propose des services de gestion de crise personnalisés par l'intermédiaire des entités membres de Deloitte (Deloitte), mettant toutes les compétences de Deloitte et des solutions exhaustives à disposition des clients faisant face à des crises menaçant leurs activités. Outre son équipe internationale spécialisée en gestion de crises présente en Amérique, Europe/

Moyen-Orient/Afrique et Asie-Pacifique, Deloitte possède des ressources dans tout secteur industriel et discipline pouvant apporter expertise et savoir-faire à la planification de crise. Deloitte tire son expérience en jeux de rôle et simulations de Simulstrat, pionnier des simulations et jeux de rôle pour les organisations publiques et privées liées évoluant dans les secteurs académique et militaire, situé au département des études militaires du King's College de Londres. De plus, les experts en simulation des entités de Deloitte aux Etats-Unis apportent leurs connaissances et techniques approfondies en matière de gestion de crise. Les crises ne sont pas forcément synonymes de danger, mais parfois d'opportunités, grâce aux bénéfices insoupçonnés d'une bonne préparation. Pour en savoir plus, consultez la page : www.deloitte.com/crisismanagement.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 200,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2015. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.