

Numéro 7

PERSPECTIVES INTERNATIONALES

La résilience face aux crises

Table des matières

| | |
|---|----|
| Audit interne et résilience face aux crises | 4 |
| La crise de confiance se confirme | 4 |
| Pourquoi faire preuve de résilience face aux crises ? | 5 |
| Résister | 6 |
| Réagir | 9 |
| Retour à la normale | 10 |
| Observations finales | 11 |

Contributeurs

Melissa Agnes, Co-fondatrice,
Agnes + Day – *Canada*

James Lukaszewski,
President, The Lukaszewski Group
Division, Risdall – *États-Unis*

Héctor Ricardo Parra,
CIA, CRMA, CISA, CFE
Directeur, CYA Conseil et Audit –
Colombie

John Rapap,
Président directeur général,
Tellefsen and Company, LLC –
États-Unis

Comité consultatif

Nur Hayati Baharuddin, CIA,
CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
IIA-Malaisie

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
Fédération Africaine IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,
CGAP – *IIA-Pays-bas*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA
– Membre de l'*IIA-Émirats Arabes
Unis*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA-Amérique du Nord

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA – *IIA-Colombie*

Numéros précédents

Pour accéder aux numéros
précédents de Global Perspectives
and Insights, visitez le site à l'adresse
suivante www.theiia.org/gpi.

Commentaires

N'hésitez pas à nous faire parvenir
vos questions et vos commentaires
à l'adresse suivante :
globalperspectives@theiia.org.

Audit interne et résilience face aux crises

Le rythme auquel les menaces globales évoluent augmente encore le risque de crises qui perturberaient gravement la capacité des organisations à poursuivre leurs activités. Les incidents de nature complexe tels que les cybersabotages, les aléas climatiques, les actes terroristes ou les conflits sociaux connaissent une forte augmentation et frappent sans prévenir. Ces événements, ainsi que l'incapacité de poursuivre leurs activités et de respecter les objectifs fixés qui en résulte, portent atteinte à la réputation des organisations et à leur capacité à répondre aux attentes des parties prenantes.

Pourtant, une étude récente révèle un large écart entre la sensibilisation des administrateurs à ces crises potentielles et l'état réel de préparation de leur organisation à y faire face. Il est extrêmement difficile d'être capable d'identifier l'éventualité d'une crise, d'en gérer les effets puis de rétablir une activité normale. Y arriver rapidement et efficacement, avec le minimum de conséquences, être résilient face à la crise, est encore plus complexe et c'est l'objectif ultime.

Les experts s'accordent à dire que pour résister aux crises, il faut avant tout y être préparé et que l'audit interne est en mesure de jouer un rôle clé dans ce processus. Grâce à leur expertise, leur position au sein de l'organisation et leur connaissance approfondie des métiers, les auditeurs internes peuvent aider les organisations à passer d'une simple sensibilisation aux crises à une véritable résilience : pour être prêts à résister, à réagir et à se remettre des perturbations majeures.

Les experts s'accordent à dire que la préparation est essentielle pour résister à la crise et que l'audit interne est en mesure de jouer un rôle essentiel dans ce processus.

La crise de confiance se confirme

Au travers de l'étude que le cabinet a réalisé en 2016 avec Forbes Insights auprès de plus de 300 administrateurs dans le monde, Deloitte a acquis une connaissance approfondie du niveau de confiance accordée par les conseils à leurs organisations quant aux risques de crise et quant à leur capacité à y faire face.

Selon les conclusions de l'enquête, plus des trois quarts des membres du conseil interrogés (76 %) pensent que leur organisation est à même de répondre efficacement à une crise si celle-ci devait se produire demain. Pourtant, moins de la moitié ont déclaré que leur entreprise réalisait un suivi des problèmes potentiels ou avait élaboré les scénarios susceptibles d'être mis en œuvre en cas de crise (49 %). Un tiers des personnes interrogées n'étaient pas en mesure de dire si l'organisation avait élaboré des scénarios.

Seule une moitié des répondants ont déclaré avoir eu des discussions avec la direction sur la prévention des crises ou sur les moyens mis en œuvre pour prévenir les crises. En ce qui concerne les crises spécifiques, l'étude a révélé d'importants écarts entre la sensibilisation à l'avènement d'une crise et la capacité réelle d'y faire face. Par exemple, l'aspect de la crise face auquel les membres du conseil sont les plus vulnérables est la réputation de l'organisation (73 %), mais seuls 39 % des répondants ont déclaré avoir élaboré un plan pour s'en prémunir. Parmi ceux qui ont déjà subi une crise, moins d'un tiers (30 %) ont déclaré avoir eu besoin de moins d'un an pour regagner la réputation ainsi entachée - 16 % ont déclaré avoir eu besoin de quatre ans ou plus.

Ce manque de préparation face aux crises a été confirmé lors d'un récent sondage réalisé par l'IIA. 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 ». 4 % ont déclaré ne pas avoir mis en œuvre de procédures spécifiques, la moitié a déclaré disposer de procédures générales et 15 % ont déclaré ne pas savoir si de telles procédures avaient été mises en place (encadré 1).

Ces études prouvent qu'en matière de gestion de crises beaucoup reste à faire. « Les organisations peuvent réaliser des investissements tangibles et mesurables dans la planification et les exercices qui permettent de transformer la sensibilisation aux crises en résilience en cas de crises », a noté Deloitte dans son rapport. « Elle peuvent également faire des investissements permettant d'anticiper les événements indésirables avant que ces derniers ne se transforment en crises majeures ».

John Rapa, Président et PDG de Tellefsen and Company LLC, considère l'audit interne comme un partenaire clé dans la planification des crises, la « voix de la raison » qui dispense de précieux conseils en matière de stratégie, de tactiques, de portée, d'hypothèses et de contraintes du plan.

« L'audit interne devrait être un organe de réflexion pour les responsables du développement, de la mise en œuvre et de la poursuite du plan », a déclaré John Rapa. « Les auditeurs devraient jouer un rôle consultatif et assurer la supervision de l'assurance dans le cadre de la préparation du plan, apporter de la valeur ajoutée et améliorer l'efficacité du contrôle de la gestion des risques ».

Pourquoi faire preuve de résilience face aux crises ?

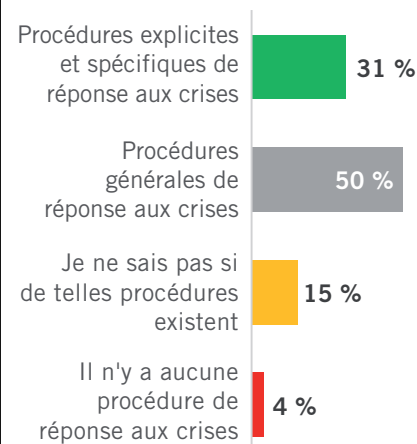
Au sein de leur organisation, les auditeurs internes connaissent les concepts et les procédures qui traitent des interruptions inattendues des opérations : gestion de crise, gestion de la continuité des activités, réponse aux incidents, reprise après sinistre et gestion de la continuité des services informatiques. L'audit interne participe fréquemment à l'élaboration de ces plans. Cependant, un grand nombre de ces documents sont spécifiques à une fraction de l'entreprise : la gestion de la continuité des activités repose plus particulièrement sur la préservation de la valeur de l'entreprise. Une de ses composantes est la gestion de crise, un processus de rétablissement des opérations.

Cependant, lorsqu'un décès est à déplorer, un produit contaminé, des données à caractère personnel des clients volées ou lorsqu'un PDG subit une humiliation, la gestion de la crise va au-delà de la simple reprise de l'activité.

Les auditeurs internes sont en mesure d'étendre leurs rôles en cas de crises, de prendre du recul pour avoir une vision globale des objectifs à l'échelle de l'organisation ainsi que des risques qui menacent leur réalisation. Ils 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.

Pour le cabinet DRI International, la multitude de concepts et de définitions des situations de crise et la confusion résultant de l'obsolescence de la terminologie, dès lors qu'il s'agit de répondre à un incident, posent un véritable problème selon le leader d'opinion. Pour y remédier, ce dernier propose un glossaire international de la résilience. DRI a d'abord compilé les termes utilisés dans des situations de crise liées à la continuité des activités, la reprise après sinistre ou la gestion des

Encadré 1 : Procédures de réponse aux crises



Source : sondage dans le cadre du webinaire organisé en février 2017 par l'IIA en Amérique du Nord intitulé « Crisis-Proofing Your Organization ». Question : Comment décririez-vous les procédures de réponse aux crises de votre organisation ? Les répondants sont tous des auditeurs internes. n = 1 467.

Préparer l'organisation aux différents scénarios de crise

Melissa Agnes conseille à ses clients de réfléchir aux scénarios de crise en tenant compte des risques les plus importants pour l'organisation et de saisir les nuances d'une crise à l'autre. Les mesures à prendre sont les suivantes :

- Déterminer la structure de gouvernance en vue de la gestion de crise dans le cadre de chaque scénario.
- Identifier l'équipe de gestion de crise pour chaque scénario.
- Attribuer des rôles et des responsabilités à chaque département et à des personnes spécifiques.
- Préparer un processus d'escalade.
- Identifier vos intervenants, vos principales parties prenantes et leurs attentes respectives.
- Établir l'ordre de priorité des actions des éléments nécessitant une attention particulière dans les premières 24 à 48 heures.
- Penser aux questions qui se poseront au début et aux réponses à formuler.

risques. Après avoir trié 2 189 termes du plus rare au plus fréquent et avoir soumis cette liste à un comité de sélection, les 250 meilleures définitions émanant de 26 organisations ont été publiées.

La résilience est ainsi définie comme étant « la capacité d'adaptation d'une organisation évoluant dans un environnement complexe et changeant », une définition émanant d'ASIS International, une communauté mondiale de praticiens dans le domaine de la sécurité. Cette définition est suivie des précisions suivantes : a) la capacité de l'organisation à « résister à l'impact d'un événement ou la capacité à revenir à un niveau de performance acceptable dans un délai acceptable après avoir été affecté par un événement » et b) la capacité d'un système à préserver ses fonctions et sa structure face aux changements internes et externes et d'en accepter la dégradation de bonne grâce si nécessaire.

Cette vision « poétique » de l'acceptation « de bonne grâce » d'une dégradation est au cœur du travail des experts en gestion de crise que sont Melissa Agnes et James Lukaszewski. Ces derniers s'accordent à dire qu'une préparation approfondie et des jeux de rôles basés sur des scénarios sont les meilleurs moyens de faciliter la sortie de crise.

« Les crises paralysent les personnes, la production, modifient l'image ; elles entraînent de nombreuses victimes et une visibilité quasi-explosive » pour James Lukaszewski, auteur, conférencier et consultant en gestion de crise. Pour survivre, dit-il encore, la direction doit s'impliquer dans l'élaboration de plans qui permettront de gérer les premiers instants de la crise. Ces plans, solidement conçus, prennent en compte le pouvoir des victimes.

Melissa Agnes, consultante en stratégie et conférencière internationale en gestion de crise, recommande à ses clients de pratiquer des scénarios de crise pour s'assurer qu'ils disposent en interne des « procédures d'escalade adéquats, de réunir les personnes capables de prendre des décisions et d'être en capacité de communiquer ».

Résister

Une crise peut être définie simplement comme un risque qui devient réalité, selon Hector Parra, Consultant en Colombie. « Toute société s'efforce d'atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, d'information et de conformité pour satisfaire les besoins de ses parties prenantes. Tous les objectifs s'inscrivant dans le futur de l'entreprise, ils sont marqués par l'incertitude et leur réalisation est soumise à des risques. Une crise est la concrétisation de ces risques », déclare-t-il encore.

Pour empêcher que les risques ne se transforment en une crise, il faut en premier lieu les identifier.

Melissa Agnes accompagne ses clients dans l'identification des signes précurseurs. Selon elle, « l'une des approches consiste à demander à la direction de formuler ses plus grandes préoccupations. Pour commencer, on peut partir de cinq ou dix scénarios à haut risque, cela permet de définir une orientation. Une fois que les risques sont identifiés, vous pouvez procéder à une étude plus approfondie. Entretenez-vous avec tous les membres de la direction pour comprendre leur point de vue. Passer en revue chaque étape des scénarios est vraiment la meilleure pratique en matière de préparation ».

James Lukaszewski, « America's Crisis Guru® », partage cet avis : « Une préparation réussie est toujours fondée sur des scénarios. L'absence de pratique aboutit à l'absence de réponses ».

Les plans qui en résultent, qui guident à la fois la résistance et la réaction, peuvent grandement bénéficier du regard aiguisé des auditeurs internes sur les processus de développement et d'exécution. Les experts recommandent de prioriser le plan en fonction de la probabilité de survenance d'une crise, de son impact et des dommages collatéraux potentiels.

« La planification doit être réalisée sur la base du pire scénario, en partant des risques les plus élevés puis en allant vers les risques moins importants », conseille Hector Parra. « Chaque type de plan de crise doit être élaboré à partir d'une approche spécifique, au cas par cas, en fonction des personnes affectées : employés, communautés, clients, actionnaires ».

Le plan d'action devrait inclure autant de détails que possible, tels que, notamment, les mesures à prendre au cours des premières 24 ou 48 heures, les déclarations proactives, les réponses réactives, les rôles dans les domaines de responsabilité identifiés, les types de communication et les exigences légales. Si le plan prévoit les pires scénarios, il devrait pouvoir s'adapter aux catastrophes moins graves. Le plan devrait inclure des protocoles d'activation et définir une procédure d'alerte pour les employés, souvent mieux placés pour identifier les signes avant-coureurs d'une situation de crise.

Tests et formation

James Lukaszewski recommande de tester le plan de sorte que, lorsque la situation se produit, l'organisation puisse déclencher facilement la gestion de crise. Outre les exercices, il est possible d'utiliser le coaching et la formation, de recenser les problèmes dus à la bonne/mauvaise manière de procéder, la simulation qui permet à chacun d'incarner son rôle. Après chaque formation, le plan doit être mis à jour. « Identifiez avec chaque participant à l'exercice, quels sont les aspects qui méritent davantage d'attention ? Quelles peuvent être les autres conséquences d'un événement qui vient tout juste de se produire ? » dit James Lukaszewski.

La formation est essentielle. Par exemple, lorsqu'il s'agit de prévenir une cyber-crise, les auditeurs peuvent se rapprocher des employés en mettant en lumière le rôle qu'ils peuvent jouer, les aider à organiser des événements de sensibilisation et former les collaborateurs aux bonnes pratiques en ce qui concerne le changement de mots de passe, l'utilisation de l'authentification multi-facteurs et l'ouverture de mails dont la provenance est inconnue. Certaines organisations organisent systématiquement des tests en envoyant des courriels suspects à leurs employés. Le système inscrit en formation tout employé qui ouvre ce type de courriel. Les auditeurs formés peuvent mieux comprendre les mises à jour des systèmes informatiques, mettre l'accent sur l'importance des tests réguliers des contrôles informatiques et apprennent à partir des référentiels disponibles.

La préparation peut être individualisée pour chaque scénario, sans que les préoccupations fondamentales soient négligées pour autant. « Différentes crises produisent différents impacts » déclare Melissa Agnes. « Ce qui ne change pas, ce sont les attentes et les préoccupations des parties prenantes. Parcourez d'abord une première liste de considérations qui méritent attention, puis élaborer vos réponses en y intégrant les mesures à prendre en fonction des différentes situations ».

« La planification des crises doit être conçue en tenant compte du pire scénario, en partant des risques les plus élevés puis en allant vers les risques moins importants ».

– Hector Parra

« La prise des décisions constitue l'un des principaux obstacles à la réponse aux crises ».

– James Lukaszewski

James Lukaszewski a mis au point une « formule de préparation ». Pour lui, la « préparation » consistait à avoir des informations précises pour trouver rapidement les personnes susceptibles de donner le « go ».

« La prise des décisions constitue l'un des principaux obstacles à la réponse aux crises » dit-il encore. Une liste de personnes à contacter constitue 75 % du processus qui vous permettra d'éliminer ces obstacles. Pour James Lukaszewski Les ingrédients restants comprennent l'obtention d'autorisations préalables (15%) : des décisions qui peuvent être prises à l'avance, comme se procurer le bon de commande dont vous aurez besoin pour disposer des véhicules nécessaires au transport des personnes, le cas échéant. 8% correspond à la préparation et au test approfondi de scénarios et 2% à l'effet de surprise. Car une crise se caractérise avant tout par son caractère imprévisible.

Melissa Agnes est du même avis et pense que pour assurer le bon fonctionnement du processus d'escalade, il faut disposer des bonnes personnes : « Les bons protocoles internes d'escalade, qui facilitent le recours aux bonnes personnes au bon moment, permettent une remontée d'information très rapide face à une crise et d'éviter une remontée inutile si la situation ne le nécessite pas ». Disposer de « bons contacts » signifie pouvoir faire appel à un représentant de chaque unité opérationnelle, du secteur et du groupe de parties prenantes pour avoir une vision globale de la situation, dépassant le seul point de vue du service juridique, de la conformité, du directeur général ou des ressources humaines, a-t-elle ajouté.

Pour Hector Rapa, ce groupe, qui doit être multifonctionnel, multidimensionnel et englober la direction générale, les opérations, les systèmes d'information, les relations juridiques, les relations avec les médias et les relations avec les clients, constitue l'équipe de gestion des incidents ou l'équipe de gestion des crises.

Au cours de la planification, envisagez des situations de crise qui ne touchent pas directement l'organisation, mais une industrie ou un territoire dont l'organisation fait partie, conseille le magazine Internal Auditor dans son numéro d'avril 2017. Par exemple, Ford s'est rapidement sorti de la crise Volkswagen en déclarant ne pas utiliser de dispositifs défectueux, a écrit J. Michael Jacka. Toujours selon cet article intitulé « Résilience Through Crisis », les porte-parole identifiés doivent avoir à la fois les compétences en matière de communication et l'autorité d'un cadre dirigeant. Le plan devrait par ailleurs inclure les informations détaillées relatives aux contacts médias.

Travailler sur l'ensemble d'un scénario - développer le processus de communication à travers les échelons, trouver les lacunes et préparer une réaction complète à l'échelle de l'organisation - peut prendre des mois. James Lukaszewski recommande de ne planifier qu'un ou deux scénarios par an.

Tandis qu'un plan approfondi peut faire la différence, les experts s'accordent à dire qu'il n'existe pas de solution qui soit bonne pour tout le monde.

Pour Hector Rapa, « Un plan de gestion de crise ou d'incident qui englobe tous les types de menaces perçus ou prévus est difficile, voire impossible à créer ».

Une fois le programme de préparation établi, l'étape suivante consiste à développer une culture de gestion de crise qui permettra à l'organisation d'adopter un esprit de résilience.

Réagir

C'est parce qu'il est proactif et qu'il comprend le processus que l'audit interne peut aider l'organisation à développer un certain niveau de confort en cas de crise, que les collaborateurs comprendront au lieu de se montrer inquiets et sur la défensive.

L'audit interne peut assurer qu'un plan de gestion de crise à jour répond pleinement à l'incident et à ses suites et vérifier la capacité de l'organisation à mobiliser une équipe d'intervention en cas d'incident. Pendant la durée de la crise, l'audit peut évaluer, par exemple, la portée de l'événement, la nécessité de recourir à des tiers, le risque pour la réputation et la sécurité du stockage de données hors site. L'audit interne peut collaborer avec différentes directions pour évaluer les conséquences juridiques, la situation d'un employé ou déterminer si un personnel qualifié sera disponible pour prendre en charge l'incident. Les auditeurs peuvent aider l'organisation à communiquer ouvertement et régulièrement avec le public, les collaborateurs, les partenaires commerciaux et les parties prenantes.

« Une équipe d'intervention efficace sera profondément intégrée dans une organisation et aidera cette dernière à identifier, à comprendre le risque et permettra à la direction générale de prendre les meilleures décisions en vue d'atténuer les risques pour l'organisation », dit Hector Rapa. « L'audit interne devrait jouer un rôle de superviseur du déploiement du plan, préalablement examiné par les principales parties prenantes ».

Lorsque la crise survient, la première chose à faire consiste à déclencher la réponse d'urgence, à préserver les vies humaines et à protéger les actifs, selon Hector Parra. Une réaction se mesure en minutes ou en heures. La communication interne et externe sur l'événement qui s'est produit et sur les étapes qui vont suivre constitue une étape initiale importante, toujours selon Hector Parra. Par exemple, lorsqu'une défaillance du système affectant les transactions en ligne s'est produite dans une banque colombienne, une communication immédiate aux clients et aux autorités pour les informer du problème et des mesures correctrices mises en oeuvre a évité la panique générale, a-t-il déclaré.

Il conseille à l'audit interne d'évaluer la gravité d'une crise en examinant ses répercussions sur la réalisation des objectifs, sur les effectifs, la réputation, les actifs, y compris les données et les informations, ainsi que sur les réglementations environnementales.

Évaluer la gravité des crises fait partie de l'exercice de préparation, déclare Melissa Agnes. En mettant en place un plan mûrement réfléchi, l'organisation contribue à créer une culture de gestion de crise.

« Cela signifie que vous ne pouvez pas simplement créer un plan et le laisser dormir sur une étagère. Même si vous l'examinez une fois par mois, ce n'est toujours pas suffisant car certains facteurs changent sans cesse » a-t-elle déclaré. « Vous devez faire de la gestion des risques, de la prévention des crises et de la réponse aux crises une partie intégrante de l'organisation et ce, à travers l'ensemble de ses échelons ». Les membres de votre équipe doivent connaître le plan au point de l'appliquer de manière instinctive. Ils doivent savoir exactement ce qu'ils sont censés faire, comment le faire et s'en souvenir ».

« Vous devez faire de la gestion des risques, de la prévention des crises et de la réponse aux crises une partie intégrante de l'organisation et ce, à travers l'ensemble de ses échelons ».

– Melissa Agnes

Un plaidoyer parfait

Les « ingrédients d'un plaidoyer parfait » du gourou américain de la gestion de crise :

- Un aveu verbal ou écrit des responsabilités de l'organisation à l'origine des souffrances et de la peine causées.
- La reconnaissance et le détail des dommages causés.
- Les retours d'expérience et les changements à apporter pour éviter que la situation ne se reproduise.
- Demander le pardon.
- Proposer un dédommagement.

Si vous passez outre ne serait-ce que de l'un de ces ingrédients, vos excuses seront peu crédibles.

Source : *Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management, Rothstein Associates Inc. Brookfield, CT, © 2013, James E. Lukaszewski.*

L'un des aspects les plus importants de la réaction est la communication. Pour Melissa Agnes, « se taire revient à précipiter sa chute. Cela fonctionnait avant, mais plus maintenant ».

James Lukaszewski pense que le silence est la « stratégie la plus délétère et toxique que vous puissiez choisir ». Il recommande aux organisations « de communiquer en toute franchise, dans un esprit d'ouverture et de vérité ». Les porte-paroles devraient être « accessibles, réactifs, transparents, engagés et prêts à apporter des clarifications, des commentaires et des rectifications au besoin ».

Les médias sociaux présentent un grand avantage aujourd'hui car les équipes de crise peuvent envoyer des messages rapides et brefs qui démontrent qu'elles gèrent activement la crise, dit James Lukaszewski. Il recommande d'établir un groupe SMART : équipe Sociale, Médias, Action / Attaque, Réponse.

« Votre objectif est d'agir rapidement et efficacement. Vous commettrez des erreurs parce qu'il s'agit d'une crise. Chaque jour, vous dépenserez 50 % de votre énergie et 25 % de vos ressources pour corriger les erreurs commises la veille », dit James Lukaszewski. « Rappelez-vous, votre réponse peut être techniquement parfaite, mais si vous négligez les victimes et la communication, c'est cette lacune qui sera perçue. Faites preuve d'une réflexion rapide, incrémentale, et prenez des mesures. Plus le temps de réponse est long, plus les dommages causés à la réputation sont importants ».

Il recommande également de créer une page Web cachée sur le site pour chaque scénario avant qu'il ne se produise. Lorsqu'il est activé, il peut fournir des faits et des données, des questions / réponses et d'autres informations interactives.

« La façon dont votre organisation suit le plan aura un impact direct sur la façon dont la gestion est perçue, à la fois en interne par les collaborateurs et à l'extérieur par les clients, les partenaires commerciaux, les médias, les organismes de réglementation, etc. », dit Hector Rapa. Les réactions de bon sens qu'il recommande sont les suivantes :

- Garder son calme.
- Communiquer de manière générale et fréquente avec tous les intervenants en fonction de la nature et du périmètre de l'incident.
- Suivre le plan en faisant des ajustements à mesure que les événements se déroulent.
- Suivre, suivre et encore suivre.

James Lukaszewski rappelle toujours aux clients de gérer toutes les dimensions liées aux victimes : « Les victimes ont besoin de visibilité et elles ont besoin de parler. Les entreprises intelligentes facilitent ces échanges. Ce que les victimes attendent avant tout, c'est de la compassion. Le ton adopté par la direction doit être positif ».

Retour à la normale

L'audit interne peut aider l'organisation à se remettre d'une crise en évaluant et en rendant compte de l'efficacité des efforts entrepris par l'organisation, en évaluant les effets à long terme sur sa réputation, le processus de récupération des données, les contrôles des tierces parties auxquelles il est fait appel et sur le caractère adéquat des ressources affectées à la réponse et à la formation.

Pour Hector Parra, les actions post-crise aident l'organisation à améliorer le plan de résilience en cas de crise et devraient consister à documenter et à appliquer les leçons apprises. Même les incidents insignifiants devraient être consignés et le récapitulatif conservé aux fins d'une consultation ultérieure.

Le récapitulatif devrait inclure la cause, l'effet, la réponse, le temps écoulé avant le rétablissement complet des services, les éléments d'action, les leçons apprises et plus encore, pour Hector Rapa.

Pour Melissa Agnes, «La revue post-incident est un aspect sur lequel l'audit interne devrait jouer un rôle majeur. Le rôle des auditeurs internes consiste à évaluer, réviser et améliorer. Encore une fois, réunissez les bonnes personnes pour échanger sur l'incident et demander, par exemple, ce qui aurait pu être fait différemment, comment faire pour empêcher que l'incident ne se reproduise. Les plans d'action et les communications ont-ils été utiles ? Une fois que le groupe a répondu aux questions, discutez, évaluez et définissez les mesures d'amélioration. Renforcez les plans et testez-les de nouveau par la simulation ».

Lorsque l'audit interne joue un rôle influent dans la mise en œuvre des retours d'expérience – à la fois au sein de l'organisation et dans le cadre du plan d'audit – il cesse de jouer le rôle de soutien et passe un rôle de premier plan au sein de l'organisation.

« Les auditeurs qui ne se satisfont pas du rôle qu'ils jouent au sein de l'organisation doivent trouver les moyens de mettre en avant la valeur ajoutée qu'ils apportent et mériter leur place à la table des discussions », pour Melissa Agnes. « Quels comités se réunissent régulièrement pour examiner ces questions ? Au sein de quels comités les membres abordent-ils la question de certaines formes de crise, de gestion de la prévention et de la préparation ? Si l'audit mérite sa place, il aura son mot à dire et pourra apporter sa contribution aux programmes en cours ».

Observations finales

Pour James Lukaszewski « Votre réponse fera l'objet de critiques de la part des personnes qui n'étaient pas là, et qui feront référence aux personnes qui n'étaient pas là non plus. Restez concentré sur la résolution des problèmes les plus urgents ».

Il conseille à ses clients d'évaluer en permanence les vulnérabilités, de gérer l'exposition et d'informer régulièrement la direction et le conseil des menaces potentielles.

Une simple modification de la terminologie peut rendre le processus plus facile. « Le mot crise irrite les cadres dirigeants, car peu, voire aucun d'entre eux ne croit qu'il aura un jour à faire face à une crise », dit James Lukaszewski. « Le processus de préparation les aide à mieux comprendre ce qu'ils doivent faire ».

Melissa Agnès reconnaît que c'est un cliché, mais la meilleure forme de gestion de crise est la prévention : « Identifiez les risques les plus importants et mettez en place des mesures claires permettant d'éviter ce qui est évitable. Puis mettez en place des mesures permettant de gérer de manière efficace ce qui est inévitable ».

Même dans l'environnement complexe et changeant d'une crise, une organisation peut s'adapter, résister à l'impact, revenir à la normale rapidement, préserver ses fonctions et structures, et accepter de bonne grâce une dégradation de la

Améliorer le plan de résilience grâce à la revue post-mortem

Les retours d'expérience, à la suite d'une crise, sont précieux pour l'audit interne. En intégrant ses enseignements au plan, l'organisation peut renforcer sa résistance aux crises. John Rapa pose souvent les questions suivantes, une fois le calme retrouvé :

- Comment l'incident a-t-il été identifié ?
- Qui en a eu connaissance en premier ?
- Qui étaient les « premiers intervenants » ayant identifié l'effet de la perturbation ?
- Comment la réponse à l'incident a-t-elle été gérée par la direction ? Par les collaborateurs ?
- Dans quelle mesure et à quelle fréquence l'organisation a-t-elle communiqué avec les collaborateurs, les clients, les principales entités de l'organisation, les principaux prestataires de services, les instances réglementaires, les médias ?
- Une évaluation post-incident a-t-elle été menée quant aux causes, aux effets et aux répercussions sur l'organisation, ainsi qu'aux enseignements tirés ?
- Un plan d'action a-t-il été mis en œuvre pour remédier aux lacunes, aux risques ou aux menaces supplémentaires ?

situation. Une fois les principaux problèmes identifiés, les scénarios mis à jour, les pages Web développées, les messages structurés, séquencés et documentés dans un plan formalisé, testé et mis à jour régulièrement, l'audit interne peut intervenir pour aider les cadres dirigeants non seulement à se préparer à une crise, mais aussi pour permettre à l'organisation toute entière de devenir résiliente face à une crise.

Caractéristiques d'une organisation résiliente face aux crises

- Un cadre dirigeant est responsable de la résilience en cas de crise.
 - Il existe une chaîne d'autorité spécifique, chargée de la prise de décision en cas de crise.
 - Il existe un arbre de décision en matière de communication et d'action à jour.
- Un plan de résilience est mis en place qui :
 - tient compte de l'ensemble des principales fonctions de l'entreprise ;
 - permet d'identifier toutes les principales parties prenantes (internes et externes) et les méthodes de communication en fonction des situations au fur et à mesure de la gestion de la crise ;
 - permet d'identifier les principaux scénarios de risque et les procédures de réponse spécifiques ;
 - comprend une composante de reprise après sinistre liée aux opérations informatiques ;
 - est communiqué et compris à travers toute l'organisation.
 - est régulièrement testé ;
 - à la suite des tests périodiques, les résultats sont partagés et les étapes de mise en œuvre des mesures correctives sont définies.
 - prévoit des procédures revue post-mortem et la mise en œuvre des enseignements.
- Des évaluations périodiques des risques sont réalisées ; le plan de crise est révisé en fonction d'un environnement de risque en constante évolution.
- Une installation de sauvegarde dédiée est prête et disponible en cas de perte de site physique ou de capacité de stockage de données en toute sécurité
- L'audit interne a sa place à la table des discussions, peut apporter sa contribution, évaluer les risques et effectuer des tests périodiques du plan de résilience.

Pour obtenir de plus amples renseignements, vous pouvez consulter

le magazine Internal Auditor, « Resilience Through Crisis », J. Michael Jacka, avril 2017 (www.theiia.org)

Deloitte, « A Crisis of Confidence » 2016 (www.deloitte.com)

DRI International, International Glossary for Resilience (www.drii.org)

Guide pratique de l'IIA : Gestion de la continuité d'activité (www.theiia.org)

« The Security Intelligence Centre - Next Steps: Beyond Response to Anticipation », Internal Audit Foundation et Crowe Horwath (www.theiia.org)

À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, the Institute of Internal Auditors (IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, de lignes directrices et de certifications. Fondé en 1941, l'IIA compte actuellement quelque 180 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Son siège se situe à Lake Mary (Floride) aux États-Unis. Plus d'informations sont disponibles sur le site www.globaliia.org ou www.theiia.org.

Clause de non-responsabilité

Les opinions exprimées dans les Perspectives internationales ne sont pas nécessairement celles des auteurs ayant collaboré à l'élaboration du présent document ni celles des collaborateurs.

Copyright

Copyright © 2017 de l'Institute of Internal Auditors, Inc. (« l'IIA ») strictement réservé. Toute reproduction du nom ou du logo de l'IIA portera le symbole fédéral d'enregistrement des marques américaines ®. Aucun extrait du présent document ne peut être reproduit sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable de l'IIA.

