

LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°57 - JUIN 2018

RECHERCHE

LES FLUX AU-DELÀ DU CONTRÔLE :

vers la maîtrise d'un risque invisible

POINT DE VUE

**PENSER LA CRISE
DANS LE TEMPS :**
approches événementielle
et processuelle

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

**LA COUVERTURE DU
PLAN DE CONTINUITÉ
D'ACTIVITÉ**
d'un organisme



INSTITUT NATIONAL DES HAUTES
ÉTUDES DE LA SÉCURITÉ
ET DE LA JUSTICE

DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES

Directrice de la publication :

Hélène CAZAUX-CHARLES

Directrice de la rédaction :

Carole DAUTUN

Rédacteur en chef :

Joseph BALLU

Les informations contenues dans ce document sont issues de sources ouvertes et ne sauraient être interprétées comme une position officielle ou officieuse de ses rédacteurs ou des services de l'État.

Faites nous parvenir toute information concernant un événement, une manifestation ou une proposition d'article sur : lirec@inhesj.com

Site internet de l'INHESJ :
www.inhesj.fr

ISSN 2265 - 464X

Suivez nous aussi sur :

facebook twitter linkedin



LICENCE OUVERTE
OPEN LICENCE

Photo de couverture :
©kentoh - stock.adobe.com

3

BRÈVES

4

RECHERCHE

- Les flux au-delà du contrôle : vers la maîtrise d'un risque invisible

8

POINT DE VUE

- penser la crise dans le temps : approches événementielle et processuelle

12

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

- La couverture du Plan de Continuité d'Activité d'un organisme

LES NEURONES RESPONSABLES DU «STRESS POST TRAUMATIQUE» IDENTIFIÉS

L'état de *stress post-traumatique* (ESPT) se caractérise par le développement de symptômes spécifiques faisant suite à l'exposition à un événement traumatique, dans un contexte de mort, de blessures graves, de menaces, etc. Selon de nouveaux résultats de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), publiés dans la revue *Neuron*, un groupe de neurones particuliers permet d'identifier les situations de danger et d'adapter notre comportement en conséquence. Ce processus, appelé «discrimination contextuelle», repose sur des connexions neuronales spécifiques et dysfonctionnelles, chez les patients atteints de stress post-traumatique. Ces travaux qui améliorent notre compréhension de l'activité neuronale menant à la discrimination contextuelle, pourraient contribuer au développement de traitements plus efficaces, avec moins d'effets secondaires, et de thérapies pour les personnes souffrant de troubles anxieux, en ciblant ce mécanisme particulier.



POUR EN SAVOIR PLUS : → <https://www.cell.com/neuron>

LA MISE EN RÉCIT DES EXERCICES DE SIMULATION DE CRISE



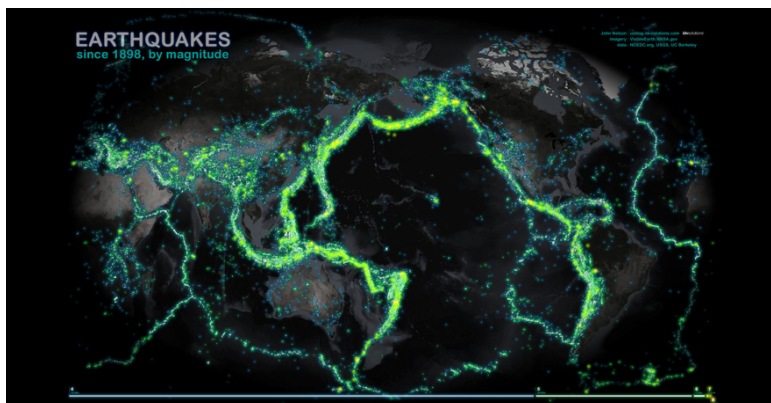
Dans cet article, publié précédemment dans la LIREC, Natalie Maroun et Didier Heiderich nous proposent de réfléchir à la construction des exercices de crise en empruntant à la science du récit, la narratologie, ses notions théoriques, ses catégories, en somme quelques concepts. Il ne s'agit pas de proposer un panorama des théories existantes, ni des écoles de narratologie qui se sont succédées au fil des époques, mais de se donner les moyens de produire des récits de crise, véritables fils conducteurs des exercices de simulation de crise.



LE PDF EST À TÉLÉCHARGER SUR LE SITE DE L'OBSERVATOIRE INTERNATIONAL DES CRISES (OIC) :

→ <http://www.communication-sensible.com>

LES SÉISMES SELON LEUR MAGNITUDE, DEPUIS 1898.



EN CHIFFRES



DEPUIS 1950,
l'homme a fabriqué
environ **8,3 MILLIARDS**
DE TONNES DE
PLASTIQUE.

Chaque année, **8 millions**
de tonnes finissent dans
l'océan - le plastique représente
70 % des déchets marins -
décimant les espèces marines et
les oiseaux et affectant la chaîne
alimentaire de l'homme, selon le
Programme des Nations unies pour
l'environnement (PNUE).

La France affiche des performances
médiocres en matière de recyclage
des déchets plastiques avec un
taux moyen de 20 % environ. Au
Royaume-Uni, les pailles et coton-
tige en plastique seront interdits
à la fin de l'année, tandis que
gobelets et assiettes en plastique
seront bannis en France au
1^{er} janvier 2020.



« LES CRISES, LES
BOULEVERSEMENTS
ET LA MALADIE NE
SURGISSENT PAS
PAR HASARD. ILS
NOUS SERVENT
D'INDICATEURS
POUR RECTIFIER
UNE TRAJECTOIRE,
EXPLORER DE
NOUVELLES
ORIENTATIONS,
EXPÉRIMENTER UN
AUTRE CHEMIN DE VIE ».

Carl Gustav JUNG,
médecin psychiatre suisse.



RECHERCHE

LES FLUX AU-DELÀ DU CONTRÔLE : VERS LA MAÎTRISE D'UN RISQUE INVISIBLE

par Jean-Sylvestre **BERGÉ**, Professeur de droit, membre de l'Institut universitaire de France⁽¹⁾



Cette contribution s'inscrit dans la conduite du projet de recherche IFITIS² sur l'approche par le droit des phénomènes géophysiques de la circulation totale produits par l'homme et qui échappent à son contrôle (déchets, capitaux, données, migrants). L'hypothèse ici questionnée est celle de l'existence d'un risque invisible de circulation totale au-delà du contrôle. Phénomène perceptible, potentiellement mesurable, le risque de circulation totale au-delà du contrôle est le plus souvent nié. Son traitement se nourrit généralement de l'illusion qu'un retour au contrôle est toujours possible. Cette approche biaisée du risque explique bon nombre des difficultés rencontrées dans les jeux de gouvernance, notamment quand ils sont mobilisateurs de la règle de droit. Le recours à l'idée de risque invisible peut alors s'avérer utile pour améliorer la maîtrise des flux de circulation totale au-delà du contrôle.

L'HYPOTHÈSE D'UNE CIRCULATION TOTALE AU-DELÀ DU CONTRÔLE

L'activité humaine a profondément modifié les mouvements de circulation. À l'origine, ces mouvements dépendaient étroitement de l'environnement naturel : vents, courants ma-

rins et fluviaux, déplacement de matières, d'organismes vivants, etc. Aujourd'hui, la situation est totalement différente. Les flux de circulation sont de plus en plus étroitement liés à l'action humaine : transports à grande échelle de marchandises et de personnes sur route, fer, mer, fleuve et dans les airs, production massive de nouveaux biens amenés à circuler (déchets), dématérialisation fulgurante des flux (données, argent).

Plus encore que pour les circulations naturelles que l'homme a tenté de canaliser avec le succès relatif que l'on connaît, les circulations produites par l'activité humaine se nourrissent d'une illusion de contrôle. Parce que l'homme est à leur origine, le sentiment est très largement partagé qu'il lui suffit de stopper son action pour que cette circulation cesse effectivement. De très nombreux dispositifs ont été construits autour de cette idée de contrôle. La circulation des déchets, des données, des capitaux et naturellement des personnes, tout doit pouvoir être étroitement contrôlé par l'homme.

Cette idée de contrôle est une illusion et nous verrons plus loin qu'elle est mise à mal par l'existence d'un risque invisible. Les acteurs (États, entreprises, individus notamment) sont plus en plus souvent dépassés par les mouvements de circulation qu'ils ont pourtant eux-mêmes provoqués. Les gaz à effet de serre sont un exemple majeur de cette situation de perte de contrôle. L'activité humaine produit des émissions de gaz qui,

.....

(1)(*) jsberge@gmail.com - www.universitates.eu

(2) Projet IUF senior (2016-2021) : <http://www.universitates.eu/jsberge/?p=21027>

une fois libérées dans l'atmosphère, échappent au contrôle de l'homme. Ces gaz s'accumulent et circulent tout autour de la planète, sans possibilité pour celui qui a libéré le gaz de le récupérer. L'action des parties prenantes consiste, d'une part, à attendre que le temps (très long) fasse son office de dissipation des gaz existants et, d'autre part, à tenter de réduire les émissions passées et futures. Mais même sur ce dernier point, l'action des acteurs demeure très fortement contrainte. Il ne suffit pas, par exemple, qu'un pays, une entreprise ou un individu se montre exemplaire en termes de réduction d'émissions. L'ensemble des acteurs doivent se mobiliser en ce sens, si l'on veut que la réduction des émissions produise les effets globaux escomptés.

Aussi peut-on poser l'hypothèse de l'existence de situations de circulation totale au-delà du contrôle :

✓ La circulation : les personnes (physiques ou morales), les biens (matériels ou immatériels), y compris sous une forme extensive, les services et les capitaux, circulent sous l'action de l'homme à l'intérieur des territoires et entre les différents territoires ;

✓ Totale : la circulation des personnes et des biens a une dimension « totale » en ce sens qu'elle mobilise, dans des contextes définis de dimension locale, nationale ou internationale, l'attention et le comportement de l'ensemble des acteurs publics et privés (Etats, entreprises, citoyens) qui contribuent, tous ou en partie, de manière volontaire ou involontaire, au phénomène ;

✓ Au-delà du contrôle : la circulation a une dimension « incontrôlable » en ce sens que, dans des situations particulières ou temporaires, notamment de crise, elle échappe en tout ou partie au contrôle des acteurs, en particulier de ceux qui l'animent ; cette circulation au-delà du contrôle, génère ainsi à l'intérieur de sa propre sphère ses circuits positifs et négatifs, légaux et illégaux, interdisant à l'action conjuguée des acteurs de la contenir.

Ces situations où les mouvements de circulation provoqués par l'homme

s'exposent à un effet d'emballement et échappent ainsi de plus en plus fréquemment à l'ensemble des acteurs trouvent leur explication dans ce que des physiciens ont appelé « la technosphère »³. Pour les tenants de cette thèse, qui reste discutée chez les scientifiques, ces technologies forment un tout – une sphère – qui menace les équilibres de la biosphère qui a présidé à l'apparition de la vie sur terre. Ces réflexions sur l'avènement d'une nouvelle sphère de technologies intéressent étroitement l'hypothèse d'une circulation produite par l'homme et qui échappe dorénavant à son contrôle. Si l'ensemble des matières et des constructions produites par la technologie de l'homme depuis l'origine de l'humanité forme un tout, alors il faut en déduire que l'homme est comme noyé dans ce nouvel environnement qui le dépasse totalement. Les technologies imaginées par l'homme s'imposent aujourd'hui à lui sans que puisse s'opérer un quelconque retour en arrière. L'homme a perdu le contrôle de la technosphère. Dès lors que cette technosphère est faite, comme la biosphère, d'une multitude d'interactions, c'est-à-dire de mouvements de circulation, on peut dire, sans grand risque de se tromper, qu'elle s'accompagne d'une perte de contrôle des mouvements de circulation.

UNE ILLUSTRATION : LES FLUX DE DONNÉES

Le développement des technologies, les appareils connectés, les nombreux capteurs dispersés dans l'espace public ou privé permettent de transformer des informations en données numériques. Des quantités considérables de données sur les activités humaines et plus généralement, sur le monde qui nous entoure, sont ainsi collectées.

Ces données sont un produit majeur de notre technosphère. Or ces données circulent massivement, rapidement, en impliquant un nombre considérable d'acteurs. Il faut dire que la circulation des données est essentielle. La donnée n'a d'intérêt que si elle est transmise, partagée, agglomérée à d'autres, interconnectée.

L'actualité regorge de cas où la circulation des données s'impose comme un phénomène de très grande ampleur. Voici quelques exemples marquants. Le groupe Yahoo a reconnu que 500 millions de comptes utilisateurs avaient été piratés... puis, plus d'un milliard et la rumeur circule que l'auteur de ces attaques pourrait être, non de simples individus, mais un État⁴. On apprend que le Danemark a acheté des données en masse provenant de la diffusion des « Panama papers » pour lutter contre l'évasion fiscale sur son territoire (*The Guardian*, 1^{er} oct. 2016). Le gouvernement français a publié un décret d'octobre 2016⁵ portant création d'un grand fichier TES (pour « titres électroniques sécurisés ») et l'initiative a immédiatement nourri des réactions en chaîne sur le risque trop grand que ferait courir une telle concentration de données, au cas – probable – où un intrus parviendrait à accéder au fichier. La récente affaire *Cambridge Analytica* a placé Facebook devant la situation on ne peut plus délicate, de devoir reconnaître que les données de plus de 50 millions de comptes avaient été littéralement aspirées par son partenaire, pour jouer un rôle dans les grandes échéances électorales de 2016 (élection américaine et référendum sur le Brexit).

Le phénomène de circulation des données peut être également compris de manière plus globale. Dans cette approche, la démonstration peut être faite que la sphère des données est un nouvel espace à l'intérieur duquel circule une multitude de données⁶. Les données, étroitement liées aux algorithmes qui les font vivre, constituent un nouvel espace, la « datasphère ». Cette sphère numérique est une sorte de reflet du monde physique dans lequel on trouve trace de l'activité humaine, comme nos positions à un instant quelconque, nos échanges, la température de nos logements, les mouvements financiers, les déplacements de marchandises, le trafic routier, etc. Comme pour les masses d'eau recouvrant la terre, il convient de distinguer différents états des données, qui peuvent être ouvertes, c'est-à-dire accessibles assez largement, ou fermées, c'est-à-dire accessibles seulement de manière très restreinte. Elles peuvent être statiques, stockées

(3) Voir, entre autres littératures, abondantes sur ce thème : P. K. Haff, Technology as a geological phenomenon: Implications for human well-being, *Geological Society London Special Publications*, mai 2014, 395(1):301 ; J. Zalasiewicz, ea, "Scale and diversity of the physical technosphere: A geological perspective", *The Anthropocene Review*, avril 2017, Volume: 4 issue: 1, p. 9 ; D. Orlov, *Shrinking the Technosphere: Getting a Grip on Technologies That Limit Our Autonomy, Self-Sufficiency and Freedom*, New Society Publishers, 2016.

(4) Sur ce thème : <http://www.lci.fr/high-tech/yahoo-revele-le-piratage-supplementaire-d-un-milliard-de-compte-2017457.html>

(5) Décret n° 2016-1460 du 28 octobre 2016 autorisant la création d'un traitement de données à caractère personnel relatif aux passeports et aux cartes nationales d'identité.

(6) Voir sur thème, notre étude co-écrite avec S. Grumbach, La sphère des données et le droit : nouvel espace, nouveaux rapports aux territoires (en coll. avec S. Grumbach), *Journal du Droit international* 2016/4, Variétés 6, p. 1153.

quelque part. Mais le plus souvent, elles sont dynamiques et forment des flux. Comme pour l'eau, on observe un cycle de la donnée, des petites gouttes aux grandes masses, et réciproquement. Les données émergent des acteurs humains ou matériels (les capteurs) sur les territoires, pour rejoindre les centres de stockage et de traitement, et retournent aux acteurs individuels après transformation.

Le droit s'intéresse à la question de la circulation des données sous l'angle de la définition des conditions légales de cette circulation. Entre autres exemples, les dispositifs européens et nationaux récemment adoptés, portent très haut l'ambition de régir la circulation des données (par exemple, le règlement européen de 2016 sur la protection des données⁷ et la loi française de 2016 sur la République numérique⁸). Des sanctions civiles ou pénales spécifiques existent pour lutter contre la fuite de données. Les bases légales varient considérablement d'un domaine à l'autre, selon la nature de la donnée, la justification de sa confidentialité ou de son contrôle et, naturellement, les modalités de sa divulgation. La circulation transfrontière des données pose également des problèmes spécifiques en droit international. C'est l'exemple bien connu de décisions européennes intervenues à propos du transfert/partage transatlantique de données : accords PNR (pour *passenger name record*), *Safe Harbor*, *Privacy Shield*.

Mais pour comprendre le phénomène de circulation des données, il faut le caractériser dans sa figure la plus extrême : une circulation totale au-delà du contrôle. Les données circulent entre les différents territoires institutionnels (les États, les villes). Mais cette circulation est d'un genre nouveau. Elle fait naître un nouvel espace, la datasphère, à l'intérieur duquel évoluent de nouveaux opérateurs, telles que les plateformes numériques (Uber, Netflix, etc.). Ces opérateurs n'ont plus besoin d'être implantés sur territoires institutionnels classiques pour exercer leurs activités. À travers ces dernières, de nouveaux flux se forment ainsi entre les territoires terrestres anciens et les territoires nouveaux de la datasphère. Cette circulation est totale car la rapidité des flux

et la masse des données qui circulent créent des phénomènes qui mobilisent la totalité des acteurs publics et privés (États, entreprises, individus). Ces acteurs sont littéralement pris par un phénomène qu'ils alimentent inexorablement. Enfin, cette circulation est au-delà du contrôle dans la mesure où, comme nous l'avons montré précédemment, aucun des acteurs n'est en mesure de prétendre avoir la totale maîtrise des flux de données qu'il manipule.

Cette hypothèse de circulation totale au-delà du contrôle des données est utile. Elle nous invite à repenser nos outils de gouvernance actuels, qui reposent très largement sur une illusion de contrôle.

LA CIRCULATION TOTALE AU-DELÀ DU CONTRÔLE COMME HYPOTHÈSE DE RISQUE INVISIBLE

Les phénomènes de circulation totale au-delà du contrôle sont incontestablement porteurs de risques. Dans un contexte général de circulation produite par l'homme, l'hypothèse de l'échappement total des mouvements, déplacements, flux ainsi provoqués par l'homme présente incontestablement ce caractère d'incertitude qui caractérise tous les risques. Il n'est pas possible de déterminer à l'avance comment et quand se réalise ce type de scénario. Si tous les cas de circulation totale au-delà du contrôle ne sont pas dommageables et si tous n'appellent pas une action, notamment celles qui relèvent du droit, le fait est qu'il demeure très difficile de le prévoir avec certitude.

Or ces risques, il n'est en jamais question. Alors qu'ils peuvent être observés et dans une certaine mesure, mesurés, ils sont tout simplement niés. Ce sont des risques invisibles.

Pourquoi ne parle-t-on pas de notre incapacité à contrôler des mouvements de circulation que nous avons nous-mêmes provoqués ?

L'explication est sans doute à rechercher dans la situation incroyable

dans laquelle nous nous trouvons, où l'ensemble des acteurs en présence a, chacun pour des raisons qui lui sont propres, un intérêt ou une justification à ne pas discuter sur l'hypothèse d'une circulation totale au-delà du contrôle.

Les cols blancs, c'est-à-dire les gouvernants qui sont à la tête des grandes organisations publiques et privées, nationales, régionales et multinationales, ne peuvent faire l'aveu public de leur impuissance, en expliquant que la situation, ici les flux de circulation, échappent à leur contrôle.

Les mafieux, qui tirent une grande partie de leurs profits de ces flux de circulation en circuits courts ou longs, visibles ou cachés, légaux ou illégaux, se gardent bien de communiquer sur l'ensemble du dispositif ainsi mis en mouvement et dont ils ne maîtrisent au demeurant pas l'ensemble des éléments.

Les populations ne veulent jamais croire au pire. L'idée qu'elles puissent être submergées par un environnement au développement duquel elles contribuent par leur action quotidienne la plus anodine, est totalement anxiogène. Elles ne veulent pas entendre parler d'une circulation totale au-delà du contrôle, préférant prêter l'oreille au discours rassurant, fût-il totalement faux, selon lequel la situation est sous contrôle.

Les sciences, entendues au sens large (sciences dures, sciences humaines et sociales, sciences fondamentales, sciences appliquées), prennent également part à cet état de fait. Traiter de ce qui échappe au contrôle est difficile pour le scientifique dans la mesure où l'on ne sait pas bien parler de ce que l'on ne mesure pas.

L'argument n'est cependant pas insurmontable. De manière précise, la part d'échappement peut se mesurer par l'identification par chacun des acteurs de sa sphère de contrôle. Est au-delà du contrôle ce qui n'entre dans aucun périmètre de contrôle. De manière plus générale, l'hypothèse d'une circulation totale au-delà du contrôle peut se nourrir des réflexions proposées depuis une quarantaine d'années sur l'existence d'une nouvelle ère géologique – l'anthropocène⁹ – qui ferait suite à l'ère

(7) Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données)

(8) LOI n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique.

(9) Entre autres littératures, abondantes sur le sujet, voir l'article annonciateur de P.J. Crutzen et E. F. Stoermer, The "Anthropocene", *JGBP Newsletter*, 2000, p. 17. Adde Ch. Bonneuil et J.-B. Fressoz, *L'événement Anthropocène*, Points, 2me éd., 2016.

existante: l'holocène. L'une comme l'autre sont marquées par des phénomènes de circulation qui échappent pour une large part au contrôle de l'homme. Un lien pourrait donc être établi entre ces analyses et la question largement passée sous silence de la circulation totale produite par l'homme et s'étendant au-delà de son contrôle.

LA MAÎTRISE DU RISQUE INVISIBLE DE CIRCULATION TOTALE AU-DELÀ DU CONTRÔLE

Cet état des choses doit être contrarié par la considération générale que les mouvements de circulation provoqués par l'homme gagneraient à être mieux compris et maîtrisés s'ils étaient replacés dans un environnement global fait d'échappement. À l'idée selon laquelle « tout peut être contrôlé si l'on s'en donne les moyens » serait substitué un nouveau paradigme selon lequel le contrôle de l'homme s'exerce nécessairement dans un environnement global qui échappe à sa maîtrise.

Il ne s'agirait pas tant d'imposer à la réalité un nouveau concept (approche transcendante) que de redonner aux acteurs une meilleure intelligence d'une réalité (approche immanente) largement passée sous silence, en les laissant s'imprégner

des multiples facettes du phénomène nécessairement complexe et protéiforme de circulation totale au-delà du contrôle.

En somme, il s'agirait de reconsidérer le point de départ de nos analyses actuelles sur la circulation, notamment⁽¹⁰⁾ des données. Plutôt que de les laisser reposer sur l'illusion qu'un contrôle total par l'homme est possible, il s'agirait de s'attaquer d'emblée à cette réalité de l'échappement.

Cette nouvelle approche aurait pour effet de placer l'ensemble de mouvements de circulation produits par l'homme sous le prisme de la gestion des risques.

Pour bon nombre de ces circulations, pourra-t-on rétorquer, c'est déjà le cas. Mais il s'agirait d'aller beaucoup plus loin dans les analyses, que ce qui est fait aujourd'hui.

Le risque dont il est question ici n'est pas uniquement celui d'une défaillance ponctuelle et visible, occasionnée par tel ou tel agent, à l'occasion de tel ou tel transport de données. Il ne s'agit pas non plus de risques nécessairement soumis à probabilités, domptés par les analyses statistiques et comptables⁽¹¹⁾.

Le cas ici envisagé a une dimension beaucoup plus large et incertaine : l'appréhension par la gestion des risques, d'une circulation totale au-delà du contrôle qui échappe potentiellement à l'ensemble des acteurs.

Cette approche englobante et totale, que la référence aux risques invisibles encourage indéniablement en nous obligeant à ouvrir les yeux sur une réalité innommée, bouleverse potentiellement les approches.

Elle permet, comme pour d'autres situations qui ont été analysées par des sociologues, politistes ou juristes, de comprendre pourquoi certains phénomènes sont rétifs à la gestion traditionnelle des risques et comment il faut dépasser les cadres existants pour les comprendre⁽¹²⁾.

Elle a également une dimension fortement éthique qui pose la question de savoir quelles sont les valeurs que nous entendons poursuivre en acceptant d'appréhender, notamment sur un terrain géopolitique, des risques à haut degré d'incertitude⁽¹³⁾ ■



Jean-Sylvestre BERGÉ

Professeur de droit, membre de l'Institut universitaire de France

.....

(10) ... mais pas seulement. Précisons que dans le cadre du projet IFITIS (préc.), quatre grandes applications sont envisagées de manière à déjouer les analyses sectorielles traditionnelles : les personnes, les données, les capitaux, les déchets. Naturellement, il en existe bien d'autres.

(11) Sur ce thème : http://abonnes.lemonde.fr/idees/article/2011/04/18/le-danger-des-risques-invisibles_1509366_3232.html

(12) A propos de la dissémination de molécules de synthèse, voir l'étude comparée Etats-Unis - France de J.-N. Jouzel, *Des toxiques invisibles, Sociologie d'une affaire sanitaire oubliée*, Éditions de l'EHESS, Paris 2012, 240 p. ; s'agissant du risque lié aux usines chimiques classées « Seveso », voir le cas étudié par J. Chabbal, « Le risque invisible. La non-émergence d'un problème public », *Politix*, 2/2005 (n° 70), p. 169 ; S'agissant de l'approche de nouveaux risques environnementaux à travers un cas soumis à la CEDH, voir A. Pomade, « Recherche de causalité entre les risques invisibles et la santé humaine : convergences entre les jurisprudences française et européenne », *RTD eur.* 2010. P. 333.

(13) Sur ce thème, voir J.P. Burgess, « **Géopolitique du risque** : le nouvel âge de l'incertitude », <https://theconversation.com/geopolitique-du-risque-le-nouvel-age-de-l-incertitude-78657>



POINT DE VUE

PENSER LA CRISE DANS LE TEMPS : APPROCHES ÉVÉNEMENTIELLE ET PROCESSUELLE

par Amaury DE PILLON DE COLIGNY

Si définir la « crise » est un exercice difficile, toutefois deux approches, événementielle et processuelle, permettent de la penser au mieux. Bien plus que de simples méthodes de travail, elles sont au cœur d'un questionnement ontologique puisqu'elles proposent deux lectures divergentes de la crise : soit un événement soudain, difficile à prévoir et face auquel les décideurs n'ont pas de prise, soit un processus normal, inhérent à un système donné, précédé de signes avant-coureurs et pouvant être résolu par des procédures institutionnalisées.¹

Dans chacune de ces approches le rapport de la crise au temps n'est pas le même. C'est pour cette raison que « dans le but d'offrir aux gestionnaires un cadre de référence pour les aider à repérer et mieux affronter de telles situations, de nombreux auteurs ont tenté d'identifier et de classer les crises »².

UNE COUPURE DANS LE TEMPS : LA CRISE DANS L'APPROCHE ÉVÉNEMENTIELLE

La crise comme événement surprenant, soudain et imprévisible

L'approche événementielle repose sur l'idée générale que la crise se manifeste comme un événement c'est-à-dire, pour reprendre la définition d'Edgar Morin, comme « le surgissement inattendu, soudain, troublant le cours des choses, révélateur des problèmes enfouis »³. L'apport de Pierre Nora est également éclairant quand il définit l'événement comme un « lieu temporel et neutre de l'émergence brutale et isolable d'un ensemble de phénomènes sociaux surgis des profondeurs »⁴. Dans cette approche, la crise est donc surprenante, soudaine et imprévisible.⁵ Elle survient par un événement ayant un rôle de « détonateur » que les décideurs vont devoir gérer avec une certaine anxiété du fait de sa surprise et de son

originalité. Parce que la crise est soudaine et n'est à chaque fois jamais la même, les décideurs ne vont pas pouvoir la prévenir mais peuvent seulement l'anticiper. Un risque est probabilisable et peut être prévenu mais une crise, soudaine et imprévisible, ne peut être qu'anticipée. La réactivité des décideurs en est amoindrie tout comme l'efficacité des procédés de gestion de crise.

Cette approche possède deux avantages principaux. Elle est d'abord plus adaptée pour étudier une crise qui semble se manifester brusquement et soudainement comme par exemple la nationalisation du canal de Suez en 1956, la catastrophe nucléaire de Fukushima en 2011 ou les attentats de Charlie Hebdo en 2015. Cette approche permet aussi de décomposer les différentes étapes de la crise, ce qui lui fait gagner clarté et lisibilité. À ce titre la décomposition de la crise entreprise par Jean-Louis Dufour est remarquable.⁷ La crise apparaît ainsi comme une véritable coupure dans le temps : il y a un « avant » et un « après » la crise.

Effets limités de l'événement et critiques de l'approche événementielle

Si la crise se produit par un événement soudain, il se peut que son déclenchement ne soit pas tel qu'elle puisse réellement provoquer une rupture dans le temps. Une crise de basse intensité, même malgré sa surprise et son originalité, peut être bien gérée de telle manière qu'il n'y ait pas d'« avant » et d'« après ». La crise a été entièrement intégrée par le système à tel point qu'elle ne le change pas, elle ne produit aucune coupure. La crise est alors perçue comme un aléa et pourrait presque être assimilée à un accident. Un lien peut être fait avec « l'hypothèse de continuité »⁸ évoqué par Michel Dobry et un autre avec les critiques de cette tendance à nommer « crise » un simple bouleversement dans un système donné. Le désagrément de l'événement-crise serait alors de tout nommer « crise » et de ne voir dans le temps que des coupures, là où persiste une constance. Ainsi, c'est davantage l'intensité de la crise que la crise elle-même qui marque le rapport au temps.

(1) BARIN-CRUZ Luciano, BRUNEL Olivier, PÜNDRICH Aline, *Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle*, 2009, pp. 1-25.
(2) *Ibid.*, p. 2.

(3) MORIN Edgar, « Le retour de l'événement », *Communications*, vol. 18, 1972, pp. 6-21.

(4) NORA Pierre, « L'événement monstre », *Communications*, vol. 18, 1972, pp. 162-172, p. 168.

(5) Voir le tableau 1 ainsi que BARIN-CRUZ Luciano, BRUNEL Olivier, PÜNDRICH Aline, *op. cit.*, pp. 6-9.

(6) « Pré-crise », « rupture », « crise », « escalade », « impact », « bilan et conséquences » in DUFOUR Jean-Louis, *Les crises internationales : de Pékin (1900) au Caucase (2008)*, Bruxelles, A. Versailles, 2009, 316 pages.

(7) « Pré-crise », « rupture », « crise », « escalade », « impact », « bilan et conséquences » in DUFOUR Jean-Louis, *Les crises internationales : de Pékin (1900) au Caucase (2008)*, Bruxelles, A. Versailles, 2009, 316 pages.

(8) Selon DOBRY Michel, *Sociologie des crises politiques*, Paris, Les presses de SciencePo, 2009.

« LA CRISE
SE MANIFESTE COMME
« LE SURGISSEMENT
INATTENDU,
SOUDAIN, TROUBLANT LE
COURS DES CHOSES,
RÉVÉLATEUR DES
PROBLÈMES ENFOUIS »

Edgar MORIN

L'approche événementielle peut aussi apparaître critiquable sur certains aspects. D'une part elle « englobe une somme d'événements et de situations très variées et perd son pouvoir de précision et de discernement (...) d'autre part, en privilégiant les effets, elle nous invite à nous prononcer sur l'état de la crise à partir du moment où celle-ci s'est déjà déclenchée. À ce moment, il est certainement trop tard. S'en tenir à attendre d'évaluer les conséquences d'un événement pour se prononcer sur l'état de la crise revient à adopter une attitude attentiste et défensive tout à fait dangereuse »⁹. En effet, considérer la crise comme un événement qui ne peut être prévu et face auquel les décideurs ne peuvent être préparés revient à se laisser dépasser par la crise.

Il est bien évidemment impossible de contrôler le temps, mais il reste souhaitable, grâce à la prévision et à la prospection, de ne pas le subir. Or c'est justement ce qui est illusoire à considérer la crise comme un événement. L'approche événementielle semble aussi moins adaptée pour concevoir l'apprentissage post-crise. De fait, comment pourrait-on apprendre d'une crise si celle-ci ne produit aucun effet et n'est source d'aucun changement ? « La crise sera analysée comme événement perturbant et exceptionnel. L'apprentissage reste limité et les mesures prises pallient les dysfonctionnements à court terme. L'organisation gravite le premier versant de la crise, mais n'y voit pas nécessairement d'opportunité d'apprentissage ou de recomposition »¹⁰. Reste à savoir si une approche processuelle serait plus à même de répondre à ces critiques.

UNE ÉVOLUTION DES CARACTÈRES CRITIQUES DANS LE TEMPS : LA CRISE DANS L'APPROCHE PROCESSUELLE

**La crise comme processus
normal, précédé de signes avant-
coureurs et inhérent au système**

L'approche processuelle « situe la crise dans un contexte plus riche et concerne ses origines, son incubation et sa dynamique de développement »¹¹. Le rapport de la crise au temps est donc totalement différent. « Dès lors qu'une situation critique est perçue comme le résultat de dysfonctionnements cumulés et potentiellement repérables (...) la crise ne doit plus nécessairement être considérée comme imprévisible, puisqu'il s'agit d'un processus dont les phases d'installation, d'évolution et de développement sont, dans la plupart des cas, identifiables »¹². Autrement dit, la crise est le résultat d'une augmentation progressive des tensions précédée de signes avant-coureurs qui seront perçus par les décideurs lors de la veille opérationnelle, afin de réellement prévenir la crise et non plus seulement de l'anticiper.¹³ La crise apparaît ici comme une évolution dans le temps. Certes dans l'approche processuelle la crise a bien lieu à un moment précis, mais il ne se confond pas avec l'événement car il n'est pas de nature à surgir de manière inattendue. Dès lors cette approche est mobilisable pour penser les crises qui durent dans le temps, voire qui sont presque devenues des « conflits diplomatiques », comme par exemple la crise israélo-palestinienne, celle du Sahel, du Cachemire, etc. Cette approche est plus globale et permet d'étudier plus largement les impacts de la crise dans le temps sur une structure politique, économique et sociale.

Cette approche présente aussi l'avantage de se concentrer sur l'apprentissage post-crise et le renouvellement systémique, c'est-à-dire opter pour le

retour au *statu quo ante* ou bien pour le renouvellement du système, la recomposition de l'organisation et la transformation de certaines procédures de gestion de crise. Le décideur est dans la possibilité de changer ses modes de gestion et d'opter pour un renouvellement du processus de décision. L'approche processuelle est ainsi plus à même de concevoir les notions d'apprentissage en boucles simple et double.¹⁴ La crise est donc pleinement considérée dans sa nature duale c'est-à-dire comme danger et comme opportunité.

**L'approche processuelle
« élargie » : la crise comme cycle**

Considérer la crise comme cycle repose sur l'idée que les crises sont connectées les unes aux autres dans le temps. L'appréhension d'une crise, sa gestion, sa résolution vont être à l'origine d'autres crises parfois plus intenses. Autre idée, parce que les crises sont connectées les unes aux autres, il semble difficile d'empêcher l'apparition des crises futures. Aussi est-il d'autant plus important de saisir les opportunités d'apprentissage qu'offre chaque crise. Il convient que cet apprentissage soit poussé à l'extrême, selon le principe de l'apprentissage en boucle triple qui va bien au-delà de l'apprentissage classique en boucle simple ou en boucle double. « Dans ce cas de figure, grâce à une recherche intentionnelle, l'engagement dans le processus d'apprentissage est renforcé par un besoin de transcender les limites imposées par les manières de penser, les valeurs ou les paradigmes »¹⁵. La crise fait naître un apprentissage non seulement organisationnel mais également une réflexion épistémologique.

L'opportunité de renouvellement est également largement envisagée. Il ne s'agit pas d'une simple réorganisation ou d'une maigre recomposition des processus de décision mais réellement d'un renouvellement total. On peut rejoindre ici les apports de la *renewal theory*, un « discours de renouveau qui fournit une approche alternative aux théories de restauration »¹⁶. Autrement dit, après une crise l'organisation doit être renou-

(9) ROUX-DUFORT Christophe, *Gérer et décider en situation de crise*, Paris, Dunod, 2003, p. 18.

(10) BOUMRAR Julie, « La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel », *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 185-186, 2010, pp. 13-26, p. 23.

(11) Voir Turner, Roux-Dufort et BARIN-CRUZ Luciano, BRUNEL Olivier, PÜNDRICH Aline, *op. cit.*, p. 7.

(12) *Ibid.*, p. 7.

(13) Voir le tableau 1 ainsi que BARIN-CRUZ Luciano, BRUNEL Olivier, PÜNDRICH Aline, *op. cit.*, pp. 6-9.

(14) Voir tableau 2.

(15) ROUX-DUFORT Christophe, *La gestion de crise, un enjeu majeur pour les organisations*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, 1999, p. 55.

(16) SEEGER Matthew, SELLNOW Timothy, ULMER Robert, « Post-crisis communication and renewal : Expanding the parameters of post-crisis discourse », *Public Relations Review*, vol. 33, 2007, pp. 130-134, p. 134.

velée et non restaurée. D'une manière plus générale plusieurs aspects caractérisent ce type de renouvellement : il est provisoire plutôt que stratégique (c'est-à-dire qu'il doit être immédiat et ne pas répondre à des calculs politiques ou stratégiques), il ne doit pas être pensé comme une opportunité à long terme mais doit être naturel, honnête et automatique ; il a un caractère prospectif et n'est pas tourné vers le passé, il se concentre sur la capacité de l'organisation à se reconstituer sans contraintes et il réaffirme la prépondérance du décideur après une crise.¹⁷

Penser la crise c'est penser le temps. Il existe ainsi deux grandes visions de la crise : l'une, événementielle, selon laquelle la crise est une coupure plus ou moins marquée dans le temps ; l'autre, processuelle, selon laquelle la crise est une évolution des caractères critiques dans le temps, pouvant même être liés les uns aux autres pour former alors un cycle. Il ne convient pas de faire prévaloir l'une par rapport à l'autre : elles sont toutes deux essentielles et rappellent combien le rapport entre la crise et le temps dépend de notre compréhension.

Il importe alors seulement de savoir quelle approche sera la plus pertinente pour analyser empiriquement une crise ■



Amaury DE PILLOT DE COLIGNY

Amaury DE PILLOT DE COLIGNY a effectué un Master en Relations Internationales, Sécurité et Défense à l'Université Jean Moulin Lyon 3. Outre ses mémoires de recherche portant sur les cas des crises « Merah » et « Charlie Hebdo », il a publié des articles tels que « Perceptions, décisions et rationalité dans la gestion des crises. Éléments de réflexion sur la rationalité interprétative dans le cas de l'affaire Merah », *Stratégique*, n°109, 2015, pp.140-151, ou encore « Qui est l'ennemi ? Approche polémologique », *Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégiques*, 2015.

ANNEXE 1 : Tableau récapitulatif

	Approche événementielle	Approche processuelle
Nature de l'occurrence des crises	✓ Surprise ✓ La crise est imprévisible	✓ Étapes, progression dans l'intensité et la visibilité ✓ La crise est précédée de signes avant-coureurs
Fréquence	✓ La crise est improbable	✓ Les crises sont rares mais normales et inhérentes aux systèmes
Angles d'observation des crises	✓ Conséquences des crises	✓ Dynamique d'occurrence, d'amplification et de résorption
Source des crises	✓ L'événement déclencheur (centrée sur le symptôme)	✓ L'interaction non linéaire de multiples facteurs et acteurs (centrée sur la dynamique d'occurrence)
Explication des crises	✓ Principe de cause à effet	✓ Approche systémique
Effort de gestion des crises	✓ Concentration sur la réaction	✓ Concentration sur la prévention, la réaction et l'apprentissage
Attitude de l'organisation vis-à-vis des crises	✓ Attentisme ✓ Fatalisme	✓ Pro activité

Source : Roux-Dufort (2000) in BARIN-CRUZ Luciano, BRUNEL Olivier, PÜNDRICH Aline, *Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle*, 2009, pp. 1-25. Disponible sur : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1638-la-crise-comme-processus-et-comme-evenement-analyse-de-deux-etudes-de-cas/download>

ANNEXE 2 : Les trois formes d'apprentissage organisationnel confrontées à l'intensité de la crise

Intensité de la crise	-	-----	+
Apprentissages	apprentissage en boucle simple : le décideur utilise ses connaissances et les schémas normaux de décision pour répondre à une crise de basse intensité. Si la réponse permet de résoudre la crise, le décideur la répètera pour répondre à une crise analogue. Cet apprentissage est dit répétitif.	apprentissage en boucle double : lors d'une situation de crise d'une plus grande intensité, les connaissances et schémas normaux de décisions peuvent être vite dépassés. Le décideur est dans l'indécision et l'incertitude ; il ne parvient pas à faire face à la crise. Il va alors modifier ses habitudes de gestion, repenser l'organisation, renouveler le processus de décision. Cet apprentissage modifie les schémas cognitifs du décideur.	apprentissage en boucle triple : l'intensité d'une crise est telle qu'elle remet en cause non seulement l'organisation et le processus de décision mais aussi les modes de gestion et la manière de penser la crise.

(17) *Ibid.*, pp. 130-134.



FORMATION

6^e SESSION NATIONALE « MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CRISE » 2018 – 2019



La sixième session nationale spécialisée « Management stratégique de la crise » débutera en septembre 2018.

Cette formation d'excellence a pour objectif de permettre aux participants de mettre en place dans leurs structures une politique efficace de gestion des risques et de réponse aux crises.

TÉMOIGNAGES D'ANCIENS AUDITEURS



*Ecoute, dialogue, professionnalisme,
bonne humeur : une véritable pause
de bien-être dans un agenda pro.*



*La mixité privé/ public, donneurs d'ordres/
consultants a été un des facteurs du succès.*



*Très grande richesse grâce à des profils
très différenciés avec des attentes
complémentaires et étendues.*

ORGANISATION DE LA SESSION

✓ Des séminaires mensuels

Leur progression vise à couvrir tous les champs du processus de crise, de la prévention au retour à la normale. Cet objectif intègre l'enjeu majeur d'une coopération et d'une coordination entre pouvoirs publics et acteurs privés.

✓ Des grands témoins

Tout au long de l'année, les séminaires associeront de nombreux intervenants qui partageront leurs savoir-faire et leurs expériences sur de nombreuses crises nationales et internationales. Ils échangeront avec les auditeurs et apporteront leurs conseils pour définir des stratégies et mettre en place une culture de crise pérenne.

✓ Des exercices

Les installations techniques du centre de formation à la gestion de crise du département « Risques et Crises » seront utilisées pour des exercices de mise en situation. Les auditeurs seront ainsi immergés dans les situations de crise réalistes permettant d'appréhender les contraintes de la prise de décision en environnement complexe.

✓ Des visites de centres opérationnels

Elles seront organisées dans des structures nationales (ministérielles, régionales...) ou au sein de sièges de grandes entreprises.

✓ Des travaux de groupe

Les auditeurs seront répartis en plusieurs groupes, travaillant en mode collaboratif.

PUBLIC

Cette formation s'adresse principalement aux cadres de l'entreprise ou du secteur public ayant en charge la gestion des crises ou étant appelés à y participer au sein des cellules dédiées.

Formation organisée au profit d'une quinzaine de personnes.

INFORMATIONS SUR LE SITE INTERNET DE L'INHESJ



Recrutement sur dossier :

Le dossier de candidature
est disponible sur le site de l'INHESJ

Renseignements et inscriptions :

→ snocrise@inhesj.fr

Tél : +33 (0)1 76 64 89 00 - Fax : +33 (0)1 76 64 89 44



CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LA COUVERTURE DU PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ D'UN ORGANISME

Telle activité critique est-elle secourue par notre Plan de Continuité d'Activité PCA ? Telle application critique est-elle prise en compte ? Notre nouvelle filiale est-elle secourue suite à un événement perturbateur grave ?

Les Directions Générales se posent de plus en plus ces questions. Il n'est pas toujours aisé d'y répondre. Comment connaître et mesurer le niveau de couverture du PCA d'un organisme privé ou public ?

Quels risques sont pris en compte ? Quelles activités sont secourues ? Quel est le niveau de résilience d'un organisme face à des événements perturbateurs ?

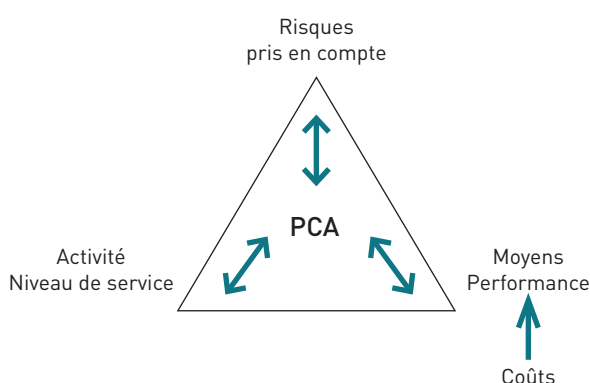
Il convient dès lors de se poser trois questions :

- 1-** Quel est le périmètre des activités secouru par le PCA ?
- 2-** Les moyens mis en place sont-ils suffisants et opérationnels ?
- 3-** Comment mesurer le niveau de performance du PCA ?

Le PCA est au carrefour des risques, des activités, et des moyens engendrant des coûts.

D'une manière générale la couverture du PCA est évaluée par des critères qualitatifs et quantitatifs. Des mesures périodiques montrent l'évolution de son taux de couverture. Comment se comparer aux autres ? Il est difficile de répondre à cette question, les PCA étant en général confidentiels.

La première étape consiste donc à pouvoir s'auto-évaluer. Cet article concerne principalement le périmètre informatique. L'étude peut néanmoins s'adapter facilement à la « couverture totale » des risques.



QUEL EST LE PÉRIMÈTRE DE L'ORGANISME SECOURU PAR LE PCA ?

Le périmètre dépend des activités à secourir et des risques pris en compte.

Quelles sont les activités à secourir ?

Il est nécessaire de considérer à la fois le contexte interne (périmètre, politique de continuité d'activité,...) et externe (clients, fournisseurs, réglementations...).

Les besoins de continuité d'activités sont déterminés par les métiers et en fonction des réglementations. C'est l'objet du Bilan d'Impact sur l'Activité (BIA: *Business Impact Analysis*). Ces besoins doivent être approuvés par la Direction Générale.

Tableau 1.
Détermination des activités à secourir (exemple)

Besoin de continuité d'activité	Activité de l'organisme			
	Gestion clients	Production	Comptabilité	Marketing
Durée Maximale d'Interruption Admissible (1)	4h	4h	24h	10j
Perte de Données Maximale Admissible (2)	0	0h	24h	24h
Nombre de poste de travail (3)	20	40	10	5

(1) DMIA : Durée Maximale d'Interruption Admissible des activités au-delà de laquelle l'organisme s'expose à des pertes sérieuses.

(2) Perte de Données Maximale Admissible (PDMA) considérée comme acceptable entre l'arrêt de l'activité et le point de reprise.

(3) Postes de travail utilisateurs (métiers et informatique) à prévoir pour assurer la continuité de l'activité, suite à un sinistre les ayant rendus indisponibles.

Les impacts chiffrés sur chaque activité sont évalués et comparés pour en déterminer les activités prioritaires. Une matrice de poids permet d'évaluer la priorité de chaque activité, en prenant compte les pertes financières, pertes d'image, pertes de productivité....

Tableau 2 .
Détermination des activités prioritaires (exemple)
La matrice de poids donne une note de 1 à 5 par exemple :

Perte par activité	Gestion clients	Production	Comptabilité	Marketing
Financière	5	0	2	1
Image	2	6	2	1
Productivité	3	4	1	1
Total	10	10	5	3
Priorité	1	2	3	4

Le PCA sera mis en place pour chaque application prioritaire.

Quels sont les risques pris en compte ? Qu'arrive-t-il si... ?

Un PCA est prévu pour répondre à la survenance de risques. Nous recommandons leur analyse complète de façon à disposer d'une grille d'évaluation et de critères objectifs pour décider des priorités de continuité/reprise d'activités.

On peut commencer par une analyse macroscopique qui débouche classiquement par l'étude des scénarios généraux, comme des bâtiments impraticables, des systèmes d'information indisponibles, des personnels indisponibles ou fournisseurs essentiels défaillants, etc (*tableau 3*).

LES MOYENS MIS EN PLACE SONT-ILS SUFFISANTS ?

Un PCA nécessite de nombreux moyens humains, organisationnels, logistiques, matériels et communications. Ces moyens sont soumis à l'arbitrage, entre les exigences de l'organisme et les budgets alloués.

Ressources humaines

L'ensemble des collaborateurs de l'organisme et si besoin le personnel des organismes extérieurs doivent être sensibilisés et formés aux exigences du PCA.

La formation doit être adaptée au contexte de l'organisme. Un vocabulaire commun doit être mis en place.

Moyens matériels

Les moyens matériels nécessaires au PCA se déclinent notamment en :

- ✓ Moyens de secours et de reprise IT (site informatique) ;
- ✓ Moyens de continuité d'activité métiers (poste de travail sur site de repli des utilisateurs) ;
- ✓ Moyens logistiques (salle de crise, repas, hébergement, transports, restauration...) ;
- ✓ Moyens de communication (mobilisation des acteurs et communication).

Tableau 3. Les risques pris en compte donnant lieu à un PCA (exemple)

Risque d'indisponibilité	Gestion clients	Production	Comptabilité	Marketing	Statut du PCA
Data center	oui	oui	oui	NA	Existe
Salle Informatique	oui	oui	oui	NA	Existe
Bâtiment	oui	oui	oui	NA	Existe
Personnel	oui	non	non	NA	A planifier
Prestataire	oui	non	non	NA	A planifier

NA : Hors périmètre car DMIA de 10 jours dans notre exemple. L'activité n'est pas critique.

Tableau 4. Evaluation de l'état des moyens (exemple)

Les moyens mis en place peuvent être évalués, selon l'échelle de notes suivante :

Note	Niveau
0 : Inexistant	Rien n'est mis en place
1 : Initialisé	Prévu, en cours de mise en place
2 : Géré	Mesurables et opérationnels (documentation complète)
3 : Optimisé	Matures et efficaces

Tableau 5. Evaluation du niveau de performance du PCA (exemple)

Niveau	Critère
0 : Inexistant	Aucun test technique / exercice d'entraînement n'a été effectué.
1 : Initial	Les tests techniques se limitent à des reprises de données sauvegardées. Il n'y a aucune participation des utilisateurs.
2 : Reproductible	Les exercices se limitent à la reprise de quelques applications. Ils mobilisent les métiers qui valident les applications. Aucun RETEX.
3 : Défini	Les exercices couvrent toutes les applications secourues. Quelques RETEX. Les conditions de continuité d'activité sont tenues (DMIA/PDMA).
4 : Géré	Les exercices du niveau précédent sont réalisés pour pallier les risques sur lesquels l'IT s'est engagé. Un RETEX complet est produit.
5 : Optimisé	Le PCA est mis à jour régulièrement. La préparation des exercices est limitée. La reprise d'activité est automatisée partiellement.

NA : Non applicable car les tests/exercices n'ont pas été effectués. Le PCA Datacenter n'a pas été validé (pas d'exercice / test en 2015).

Moyens organisationnels

Le PCA nécessite également des moyens organisationnels :

- ✓ Une politique de continuité d'activité avec engagement de la Direction ;
- ✓ Le pilotage des PCA (cellules de crise décisionnelle et opérationnelle) ;
- ✓ Une documentation du PCA à jour accessible immédiatement. (*tableau 4*)

LE NIVEAU DE PERFORMANCE DU PCA

L'évaluation des performances des ressources humaines est établie, selon les entreprises, par les managers, ou l'équipe PCA. Le niveau de la performance des formations est effectué notamment par : autoévaluation, notation managériale, notation externe (certification).

La confrontation aux tests techniques et exercices d'entraînement permet d'évaluer la performance des ressources humaines. L'évaluation de la performance des moyens matériels et organisationnels est établie essentiellement par les tests et exercices de validation périodique du PCA. (*tableau 5*)

EN CONCLUSION : QUELLE RÉPONSE DONNER À LA DIRECTION GÉNÉRALE ?

Nous sommes bien couverts : il faut évaluer la couverture du PCA régulièrement pour le rester.

- ✓ Toutes les activités prioritaires sont secourues pour pallier tous les risques connues.
- ✓ Les ressources humaines sont sensibilisées et formées. Les moyens nécessaires au PCA sont présents.
- ✓ Les performances du PCA sont entre le niveau 3 défini et 4 géré.

La couverture du PCA est bonne.

Quelques bonnes pratiques :

1. La performance du PCA doit être évaluée périodiquement ;
2. Le plan de mise à niveau / amélioration / évolution doit être présenté à la Direction Générale ;
3. La Direction Générale doit être impliquée (sponsoring) ;

4. La couverture du PCA se développe progressivement ;

5. La mesure de la couverture doit pouvoir être audité.

L' AUTEUR

François TÊTE, consultant continuité d'activité - Président d'honneur du Club de la Continuité d'Activité CCA.

LIREC

✓ ABONNEZ-VOUS À NOTRE LETTRE



>>> www.inhesj.fr



DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES