



Livre blanc Travailler et s'entraîner avec plusieurs équipes d'intervention



controllit
Business Continuity Management ■



Content

03

INTRODUCTION

05

TRAVAILLER AVEC DES ÉQUIPES DE CRISE MULTIPLES : CONDITIONS PRÉALABLES ET FORMES D'ORGANISATION

07

LES ÉQUIPES DE GESTION DE CRISE DANS LES ORGANISATIONS

07

LES ÉQUIPES D'INTERVENTION SUPÉRIEURES, SUBORDONNÉES ET EXTERNES

09

MODÈLE DE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

12

EXIGENCES NORMATIVES/RÉGLEMENTATION

14

TESTER ET PRATIQUER AVEC PLUSIEURS ÉQUIPES D'INTERVENTION

17

TESTS FONCTIONNELS

18

EXERCICES DE MISE EN SITUATION

20

EXERCICE GRANDEUR NATURE

21

PERSPECTIVES ET CONCLUSION



Introduction

Un coureur de relais s'entraîne plusieurs fois dans le stade avant une compétition, car la pratique dans un environnement professionnel est un élément essentiel pour obtenir des résultats dans son processus d'apprentissage. Lors de la compétition, les compétences acquises peuvent être automatiquement mises à profit dans un environnement similaire, ce qui permet d'obtenir de bons résultats. Une équipe de relais se compose généralement de quatre athlètes qui s'entraînent chacun de leur côté et se rencontrent de temps à autre pour s'entraîner ensemble. Les athlètes ont généralement des capacités individuelles - l'un court bien en courbe, l'autre en ligne droite. Cependant, ce n'est pas seulement la performance individuelle de chaque membre qui est décisive pour le résultat, mais aussi l'approche coordonnée du passage du témoin. Un moment au cours duquel de précieuses secondes peuvent être gagnées ou perdues et qui peut décider de l'issue de la course.



Quel est donc le point commun entre une équipe de relais et une entreprise ?

Tout comme l'équipe de relais se prépare à sa compétition, crée des conditions-cadres appropriées et pratique des procédures, une entreprise peut également se préparer. Concrètement, cela signifie que les employés sont familiarisés avec les situations et qu'un environnement de travail professionnel et une organisation appropriée sont mis en place. Pour les deux parties, il est essentiel

de s'entraîner afin d'être prêt pour la compétition ou pour l'événement réel (des sujets actuels tels que les cyberattaques, la perte des moyens d'approvisionnement, la prochaine pandémie, etc.

À l'instar d'une équipe de relais, qui ne gagne généralement la course que si les coureurs individuels sont performants et que le travail d'équipe fonctionne bien, il en va de même dans les entreprises. D'une part, les équipes individuelles utilisent leurs connaissances et compétences spécifiques pour faire progresser leur propre équipe sur le plan professionnel et, d'autre part, elles collaborent de manière ciblée pour surmonter la crise.



Introduction

Les organisations de gestion des incidents et des crises dans les entreprises sont diversement structurées et ne suivent généralement pas un modèle unique. Si l'on s'écarte du système standard, il se peut que ce ne soit pas quatre comités, mais deux, trois, voire cinq comités (par exemple, l'équipe chargée des incidents informatiques, le centre de situation AST, l'équipe chargée de la gestion des crises) qui doivent travailler ensemble en cas d'incident. En outre, les entreprises doivent souvent intégrer des experts, des collaborateurs et du personnel externes. En fonction de la taille de l'entreprise, du secteur auquel elle appartient et de nombreux autres facteurs, il existe différentes manières de l'organiser. Il n'est donc pas rare de voir des équipes multiples dans les entreprises, et elles sont généralement tout à fait appropriées pour regrouper les connaissances des experts et pouvoir traiter les incidents rapidement. Nous n'aborderons pas ici les formes organisationnelles du travail virtuel, hybride ou en face-à-face, car une organisation diversifiée est une pratique courante dans la plupart des entreprises aujourd'hui et n'a que peu d'influence sur la bonne coopération des équipes multiples. Il est possible de tout réaliser dans tous les formats.

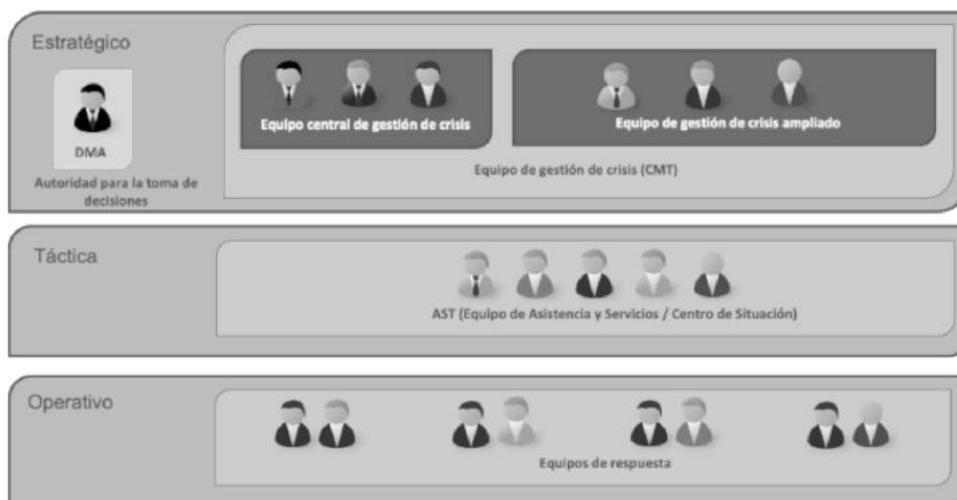
Dans ce livre blanc, nous vous montrons comment vous pouvez bien adapter votre entreprise et l'équiper pour une gestion de crise aiguë.





Travailler avec des équipes multiples : conditions préalables et formes d'organisation

La structure d'une organisation de crise est classiquement décrite en trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel, ou or, argent et bronze.



- L'équipe de gestion des crises est située au niveau stratégique (souvent aussi en tant qu'équipe de crise d'entreprise ou de groupe à un niveau plus élevé). Elle prend des décisions stratégiques, établit des priorités et assure la gestion centrale des informations, des mesures et des tâches. L'autorité décisionnelle (DMA = direction de l'entreprise) est l'organe complémentaire qui assume la responsabilité globale de l'entreprise et apporte son soutien aux décisions qui ne relèvent pas du mandat de l'équipe de gestion des crises ou qui ont un impact sur des domaines autres que la gestion des crises.
- L'équipe d'assistance et de service (AST), également connue sous le nom de centre de situation, constitue le niveau argent/tactique, qui soutient à la fois le niveau stratégique et le niveau opérationnel en tant que point de contact central et se charge principalement des activités de coordination. Outre l'AST, d'autres équipes peuvent être déployées à ce niveau : le centre de communication de crise, l'équipe d'urgence informatique et/ou le centre de coordination BCM. Dans les petites entreprises, cette fonction peut également être assurée directement par les chefs de service, les chefs de division ou autres, qui agissent en tant qu'unités de contrôle de la transformation.



Travailler avec des équipes multiples : conditions préalables et formes d'organisation

En tant qu'interface entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, l'AST revêt une grande importance, car c'est là que sont notamment contrôlées la communication et les tâches, que les informations sont transmises et traitées de manière appropriée pour les destinataires et que les preuves sont, le cas échéant, sécurisées. et que les preuves sont, le cas échéant, sécurisées.

- Les équipes d'intervention proprement dites existent pour chaque département et sont affectées au niveau bronze/opérationnel. Leur tâche principale est de mettre en œuvre et d'exécuter les tâches à accomplir (avec le soutien des plans de la CB, le cas échéant). Elles suivent également les instructions décidées et mandatées par le niveau stratégique et fournissent un retour d'information sur l'état et la situation.

Ces trois niveaux sont organisés dans la gestion de crise établie, une division du travail comprenant les rôles et les responsabilités est intégrée et la connexion jusqu'au membre du personnel individuel est réglementée. Cependant, la mise en œuvre des pouvoirs des différentes équipes pose toujours des problèmes pratiques.

Des réglementations spécifiques et des conditions-cadres pour la coopération entre les différents collaborateurs favorisent une coopération ciblée et coordonnée. Nous recommandons qu'en plus de la pratique vécue, un ancrage correspondant dans la documentation soit mis en place.





Équipes de gestion de crise dans l'entreprise

Les organisations de crise au sein des entreprises sont aussi individuelles et diverses que les entreprises elles-mêmes. Dans de nombreuses entreprises, la structure classique d'une organisation de crise est reconnaissable, mais adaptée à la taille et à l'orientation du marché concerné.

Il existe donc des types de coureurs très différents. Dans les entreprises nationales ayant plusieurs sites, par exemple, cela peut signifier qu'il existe une équipe de gestion de crise avec plusieurs AST (un pour chaque site) ou même plusieurs équipes de crise. Une entreprise à vocation internationale disposera probablement de plusieurs équipes de crise internationales et de ses "propres" AST et équipes opérationnelles. Une petite entreprise peut ne pas avoir d'équipes tactiques classiques, mais plutôt une équipe de gestion de crise, une direction départementale agissant tactiquement et des employés réagissant opérationnellement. S'il existe plusieurs niveaux stratégiques dans une entreprise (équipe



de crise locale/centrale et équipe de crise de groupe/centrale), la nécessité d'une régulation devient évidente. Cependant, l'orientation des équipes n'est pas seulement due à la taille ou à l'adaptation au marché. L'événement en question peut également être décisif, surtout s'il concerne le côté technique (informatique) ou la production de l'entreprise. Il faut

donc passer le relais au bon endroit et au bon moment.

Équipes supérieures, subordonnées et externes

Une organisation de crise est principalement mise en place et convoquée en cas de crise afin de la résoudre le plus rapidement possible et en causant le moins de dommages possible à l'organisation et à ses employés. Afin de prendre des décisions rapides, il existe différents niveaux hiérarchiques et, par conséquent, des équipes supérieures et subordonnées.



Équipes supérieures, subordonnées et externes

Dans la structure classique, les équipes tactiques susmentionnées (AST, communication de crise, autres centres de situation, etc.) doivent être considérées comme des équipes subordonnées à l'équipe de gestion de crise. Dans une entreprise internationale, il existe généralement une équipe de gestion des crises au niveau de l'entreprise ou du groupe, à laquelle peuvent être subordonnées d'autres équipes de gestion des crises nationales et locales.

Mais qu'entend-on par subordonné ou supérieur ? Pour sortir l'entreprise d'une situation difficile en cas d'incident, il faut trouver une structure adéquate et comprendre et gérer la situation généralement complexe. L'une des principales priorités est la gestion appropriée de l'information (y compris l'ouverture aux erreurs, mais avec une communication appropriée), la création d'une vue d'ensemble réellement réaliste de la situation et l'organisation de modèles de décision jusqu'à ce que les décisions soient prises.

En fonction de la structure de l'entreprise (par exemple en cas de séparation commerciale et/ou juridique), cette liste peut également avoir une composante juridique, où une réglementation proactive élimine les incertitudes en cas d'incident. Là encore, de nombreuses constructions sont envisageables. Une solution pragmatique pour les partenaires juridiquement indépendants pourrait être, par exemple, la subordination volontaire. Dans tous les cas, cette solution doit être examinée juridiquement sur une base spécifique à l'entreprise, puis établie.

En outre, certaines équipes externes peuvent être pertinentes et ne peuvent être influencées que dans une mesure limitée. S'il existe déjà une relation contractuelle et de coordination (par exemple avec des partenaires, des fournisseurs, des prestataires de services), il est logique d'établir des règles contraignantes à cet égard. Dans le cas des pouvoirs publics, cette mise en place est parfois plus difficile, mais là aussi, une tendance très positive s'est dessinée ces dernières années, qu'un gestionnaire de crise bien connecté peut établir et développer grâce à sa gestion de l'interface externe. Cela permet de gagner en rapidité et en sécurité procédurale en cas d'incident.





Équipes supérieures, subordonnées et externes

Les moyens réactifs les plus simples de mise en œuvre sont des réunions d'information/réunions conjointes des différentes équipes selon un modèle organisationnel clair, idéalement basé sur la structure à trois niveaux. Mais cela doit également être coordonné, planifié, documenté et mis en œuvre à l'avance avec les équipes potentiellement impliquées.

Modèle de responsabilité partagée

Un moyen proactif peut être un modèle de responsabilité partagée. Shared responsibility se traduit littéralement par responsabilité commune ou responsabilité partagée et décrit, par ce contraste, exactement la bonne portée : Le facteur commun est la responsabilité de sortir l'entreprise de la crise d'une manière coopérative et intégrative avec toutes les équipes actives. En conséquence, la responsabilité est partagée aux différents niveaux de l'organisation et, par conséquent, également dans la gestion des tâches concrètes.

Le modèle de responsabilité partagée fournit un cadre proactif pour plusieurs équipes travaillant ensemble de manière constructive. La sécurité des actions et des procédures est décrite et attribuée pour les paramètres suivants : Initialisation du travail en équipe, gestion de l'information sécurisée sur le plan opérationnel, exécution résiliente des briefings internes à l'équipe et des briefings communs et, fondamentalement, délimitation de la sphère d'action respective. En outre, elle encourage l'information synchrone sur la situation, le traitement de tâches spécifiques, des lignes de commandement claires et une culture de la prise de décision basée sur celles-ci.

L'objectif est d'organiser les différents partenaires, équipes locales et organismes impliqués dans la gestion d'une crise de manière à ce que la coordination, la coopération et la communication soient contraignantes et uniformes.

Le modèle de responsabilité partagée peut être utilisé pour l'organisation d'un système central et décentralisé ainsi que pour la coopération interne et externe. L'objectif principal est de développer des lignes d'action contraignantes pour les équipes respectives.

Selon la structure de l'entreprise, un modèle de responsabilité partagée fonctionne avec une équipe de gestion de crise stratégiquement active et des équipes tactiques internes associées, mais aussi dans des structures d'entreprise plus complexes avec des entreprises homologues, plusieurs entreprises sous différentes formes de dépendance, des filiales nationales et internationales (par exemple avec une équipe de gestion de crise centrale/groupe et d'autres équipes de gestion de crise décentralisées). Dans un modèle de responsabilité partagée, les partenaires externes et les prestataires de services peuvent également être organisés de manière fiable.



Modèle de responsabilité partagée

Plus les accords et la coordination sont bons et concrets, plus les activités de gestion de crise peuvent se dérouler rapidement et de manière ciblée. Ici aussi, il est important de conclure à l'avance des accords concrets, qui doivent également être garantis sur le plan juridique.



D'une manière générale, il est important, pour la mise en œuvre concrète dans votre entreprise, d'identifier les personnes responsables, les partenaires concernés, les équipes et les comités locaux/nationaux/internationaux. Sur cette base, l'entreprise définit les principes et les procédures de traitement des informations initiales et de l'évaluation, y compris la transmission aux équipes compétentes.



Modèle de responsabilité partagée

Dans le cadre de la responsabilité partagée, l'entreprise promeut

- la capacité opérationnelle de chaque membre du personnel (tous les membres du personnel et tous les collaborateurs),
- la clarté sur ses propres tâches ainsi que sur le contexte de la tâche (délégation et escalade),
- la rapidité et la flexibilité,
- la cohérence et l'orientation en fonction de la stratégie d'adaptation, et
- la fiabilité, y compris l'impact interne et externe.

Les lacunes en matière d'information, le fait de faire cavalier seul, l'attribution des responsabilités, l'absence de prise de responsabilité et les promesses creuses doivent être systématiquement évités et considérablement réduits dans la pratique.

Outre les considérations et facteurs préliminaires susmentionnés, nous recommandons une référence claire pour toutes les équipes sur la manière de procéder ensemble, qui peut être basée sur la liste d'idées suivante, spécifique à l'entreprise :

- Organisation du briefing
- Gestion des installations
- Gestion des ressources humaines
- Organisation informatique
- Gestion des ressources
- Soutien aux médias et communication externe
- Service à la clientèle
- Gestion des fournisseurs de services
- Connexion avec les autorités
- Bien-être
- etc.

Pour ce faire, les paramètres suivants doivent être attribués (par exemple au moyen d'une légende) :

- Responsabilité/leadership
- Participation/Soutien
- Engagement commun
- Préparation

La matrice RACI ou un tableau classique s'est avéré être une présentation claire.



Exigences normatives/réglementation

Les diverses réglementations, normes et normes ISO nationales, européennes et internationales ont pour base commune des possibilités d'escalade (via les définitions et procédures connues en matière de perturbation, d'incident critique/d'urgence jusqu'à la crise) et une coopération structurée correspondante des différentes unités organisationnelles qui doivent être testées et mises en pratique afin de sécuriser les plans et les procédures. Le niveau de détail varie en fonction de la norme et est désormais très élevé pour les entreprises réglementées (mots-clés NIS/KRITIS, BAFIN ou autres autorités de surveillance).

En bref : Le facteur décisif pour la conception de l'organisation et sa validation (fréquence et organisation des tests et des exercices) est l'affiliation à l'industrie.



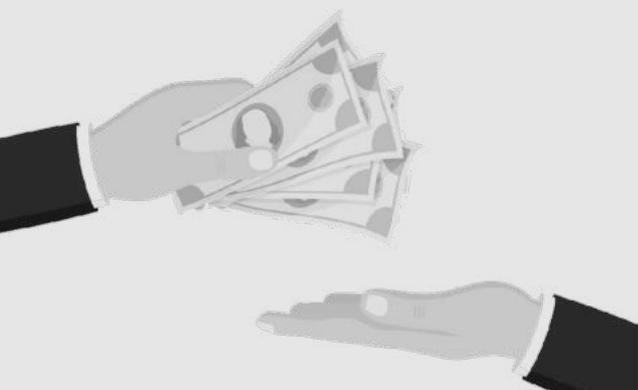
Les entreprises soumises à une surveillance réglementaire doivent démontrer que leur organisation d'urgence et de crise fait l'objet d'examens réguliers en termes d'efficacité et d'adéquation. En outre, ces entreprises doivent démontrer que la validation suit un niveau de maturité plus exigeant.



Exigences normatives/réglementation

Certaines spécifications sectorielles exigent même que des exercices grandeur nature soient effectués régulièrement (c'est le cas, par exemple, dans les ITSCM en cas de changement de centre de données ; dans l'aviation et pour les aéroports, les exercices grandeur nature sont obligatoires tous les deux ans).

Un exemple concret :



Si, par exemple, votre entreprise appartient au secteur des services bancaires et financiers, la BaFin et le MaRisk fournissent le cadre global pour la gestion de tous les risques matériels et donc aussi la régularité de la révision du concept d'urgence¹. En conséquence, les entreprises du secteur sont tenues d'examiner les processus et activités critiques au moins une fois par an ou sur une base ad hoc afin de

tester tous les scénarios pertinents². La BaFin exige différents types de vérification :

- Test des mesures techniques de précaution
- Exercices de communication, d'équipe de crise et d'alerte
- Exercices en direct ou en grandeur nature

Le MaRisk ne précise pas actuellement de délai spécifique pour la séquence / régularité concrète.

La plupart des règlements ont en commun le fait que la portée des inspections doit toujours être basée sur la situation de risque et que les fournisseurs de services doivent être impliqués de manière appropriée. L'organisation décrite ci-dessus et les formats de test avec plusieurs employés illustrés ci-dessous sont adaptés à la conformité.

¹ Selon la BaFin, le plan d'urgence doit inclure des plans de poursuite et de reprise des activités.

² Voir les exigences minimales en matière de gestion des risques - MaRisk, page 41



Test et pratique avec plusieurs équipes d'intervention

Les tests et les exercices permettent à chaque entreprise d'évaluer la rapidité et la résilience de son organisation et de ses fonctions. Grâce aux tests et aux exercices, les employés prennent confiance en leurs actions et savent ce qui fonctionne, où se situent les performances concrètes et ce qui peut encore être amélioré.

Les tests et les exercices présentent différents niveaux de difficulté. En fonction de l'expérience et du niveau de maturité des équipes, les tests/exercices diffèrent en termes de portée, de nombre de personnes impliquées, de scénario, de nombre d'objets de test et de profondeur du test. Dans un premier temps, une assurance de base est donnée, puis l'étendue, le contenu et le niveau de maturité augmentent progressivement.

Les classes de tests et d'exercices suivantes sont courantes selon les meilleures pratiques :

- Dans un premier temps, on procède généralement à des **tests de bureau** ou à des **tests de cheminement**. Ce format de test permet notamment d'identifier les ruptures logiques et de vérifier l'exhaustivité des documents et leur faisabilité. Les tests de bureau ou de cheminement servent de contrôle de plausibilité après une première mise en œuvre. Ce format de test convient difficilement à plusieurs équipes, mais il est conseillé d'impliquer des membres désignés de l'équipe d'intervention définie. Toutefois, il est conseillé d'impliquer des membres désignés de l'équipe d'intervention définie.
- **Des tests d'alerte** sont effectués régulièrement pour toutes les équipes concernées. Dans ce format de test, l'accessibilité, l'actualité des données de contact des membres de l'équipe ainsi que le temps de réponse de l'équipe sont testés. Ce format de test convient naturellement aux tests individuels des équipes ainsi qu'à ceux de plusieurs équipes. Comme il s'agit d'un format de test très facile à gérer, il ne sera pas abordé ci-dessous.
- Dans le cadre de la gestion de la continuité des activités et également pour les objets de test de l'organisation de crise, les structures sont vérifiées par le biais de **tests fonctionnels**. Il s'agit d'une vérification pratique et réelle des conditions et des processus, ainsi que des installations techniques (procédures, disponibilités et caractéristiques de performance, disponibilité des ressources et des équipements de travail nécessaires, ainsi que l'interaction des équipes). Ce format de test convient déjà à plusieurs équipes, en particulier en tant qu'introduction aux essais et pratiques conjoints. Il est recommandé d'inclure des fonctions sélectionnées aux différents niveaux.



Test et pratique avec plusieurs équipes d'intervention

- **L'exercice de simulation** est un format de test original de la gestion de crise. Sur la base d'un scénario concret, la capacité fonctionnelle est toujours testée dans le but d'améliorer les compétences des participants à l'exercice. Ce format de test convient parfaitement à l'exercice de plusieurs équipes. En fonction du niveau de maturité, la portée et le degré de difficulté peuvent être variés.
- **Un exercice grandeur nature** est un exercice en temps réel basé sur un scénario et destiné à tester la fonctionnalité et l'interaction de plusieurs parties prenantes (équipes, comités, fonctionnaires, etc.) avec la mise en œuvre d'activités réelles et, si nécessaire, l'implication de forces extérieures (pompiers, etc.) pour tester l'interaction coordonnée des procédures. Le format de test "exercice grandeur nature" implique naturellement une grande variété de parties prenantes. Les parties prenantes sont impliquées, c'est pourquoi il est également adapté aux exercices conjoints.

Les objets de test peuvent être des documents (manuel d'organisation de crise, plan de réponse à la crise, plan de communication de crise, mais aussi manuel et plans BCM, etc.), mais aussi des outils de travail tels qu'un outil d'alerte ou la chaîne téléphonique, des listes de contrôle, des équipements de salle (virtuelle-hybride et en présence), des listes de contacts, des outils de vidéoconférence virtuelle, etc.



Nous recommandons d'ouvrir la planification des tests à des tests et exercices interdépartementaux et d'intégrer des exercices pour plusieurs collaborateurs. De cette manière, les effets de synergie peuvent être utilisés en particulier et les ressources peuvent être planifiées de manière ciblée, économe et évolutive. La planification des tests coordonnée avec la direction fournit un soutien adéquat à la

mise en œuvre, y compris en ce qui concerne la budgétisation et l'évaluation des risques.



Test et pratique avec plusieurs équipes d'intervention

Pour tous les formats de test susceptibles de présenter des risques pour les activités courantes, nous recommandons la création d'un concept de test qui devrait tenir compte des points suivants :

- Objectifs du test/exercice
- Délai
- Méthodologie/format
- Utilisation des ressources, y compris des participants
- Conditions préalables et caractéristiques
- Évaluation des risques
- Planification du processus

Lors de leur création, un échange d'interfaces interdisciplinaires est généralement raisonnable.

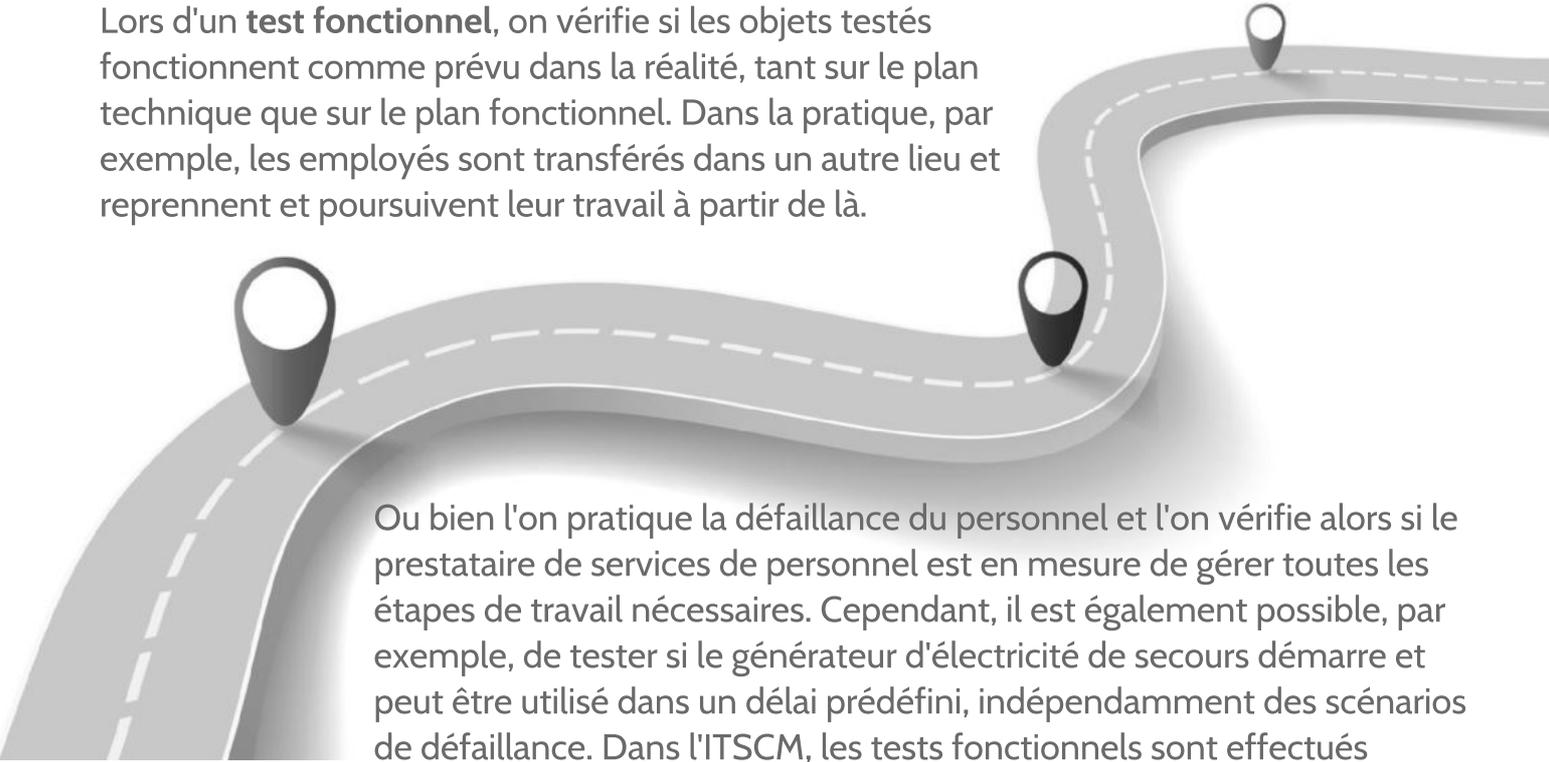
Dans les chapitres suivants, nous aborderons plus en détail les options et les possibilités de mise en œuvre des différentes classes de test adaptées aux équipes multiples.





Tests de fonctionnement

Lors d'un **test fonctionnel**, on vérifie si les objets testés fonctionnent comme prévu dans la réalité, tant sur le plan technique que sur le plan fonctionnel. Dans la pratique, par exemple, les employés sont transférés dans un autre lieu et reprennent et poursuivent leur travail à partir de là.



Ou bien l'on pratique la défaillance du personnel et l'on vérifie alors si le prestataire de services de personnel est en mesure de gérer toutes les étapes de travail nécessaires. Cependant, il est également possible, par exemple, de tester si le générateur d'électricité de secours démarre et peut être utilisé dans un délai prédéfini, indépendamment des scénarios de défaillance. Dans l'ITSCM, les tests fonctionnels sont effectués

principalement pour les plans de reprise individuels et les plans de reprise pour les services informatiques individuels ou groupés. La **gestion des crises** vérifie, par exemple, la disponibilité et la sécurité d'application des outils de travail de l'équipe, ainsi que l'applicabilité pratique et la coordination des listes de contrôle et des modèles. Lors d'un test fonctionnel, il n'est pas essentiel d'exécuter l'ensemble du processus de gestion des urgences, mais l'accent doit être mis sur la vérification des chiffres clés.

Étant donné qu'un test fonctionnel peut avoir une portée très variable, il s'agit déjà de la première classe de test dans laquelle plusieurs équipes peuvent être incluses. Vous pouvez étendre le test fonctionnel à plusieurs équipes ou intégrer des départements clés individuels ou des parties de l'entreprise. L'intégration sélective de contributeurs individuels issus d'autres départements est celle qui prend le moins de temps, mais qui est déjà très significative. Il peut s'agir d'un employé spécifique ou d'une personne de contact chez le fournisseur de services. Ils peuvent participer au test soit en tant que participants actifs, soit en tant qu'observateurs.

Ces paramètres peuvent être utilisés pour contrôler et limiter l'effort de planification et de mise en œuvre. Avec très peu d'efforts, la perspective des participants au test peut être ouverte pour travailler dans l'environnement d'équipes multiples.



Tests de fonctionnement

Dans tous les cas, nous recommandons de partager les résultats du test fonctionnel avec les disciplines voisines respectives (c'est-à-dire au sein du BCM, de l'ITSCM et de la gestion de crise). Il est possible d'en déduire la sécurité et la fiabilité des procédures ainsi que des options de mise en œuvre concrètes.

Exercices de mise en situation

Alors qu'un test fonctionnel se concentre sur la capacité fonctionnelle et tend à tester les procédures professionnelles et techniques, un exercice de scénario se concentre sur les caractéristiques qualitatives en plus des caractéristiques quantitatives. À cette fin, des situations de stress réalistes sont créées afin de mettre au défi et de promouvoir l'organisation de la gestion de crise (toutes les équipes participantes). L'éventail des scénarios possibles est vaste. Idéalement, un sujet pertinent et attrayant est choisi afin d'accroître la motivation et la participation des participants, d'une part, et d'acquérir des connaissances professionnelles concrètes, d'autre part. En 2023, les attaques de pirates informatiques, les pénuries d'électricité et de gaz ainsi que les goulets d'étranglement de la chaîne d'approvisionnement sont des sujets très demandés.

Si une entreprise a déjà mené avec succès plusieurs exercices de scénario avec toutes les équipes nécessaires, il est recommandé de s'entraîner avec plusieurs équipes. Bien sûr, cela implique un effort de mise en œuvre et de planification central potentiellement plus important, mais cela permet d'économiser sur la planification individuelle multiple. Le jour de l'exercice, de nombreuses ressources et capacités sont également mobilisées, mais il s'agit davantage d'une concentration que d'une expansion, car les équipes individuelles doivent également s'exercer. Toutefois, un nombre suffisant d'observateurs devrait être prévu pour le jour de l'exercice afin d'observer et d'évaluer par la suite les actions des équipes individuelles. Au moins un observateur spécialisé doit être prévu pour chaque équipe. Il est conseillé d'avoir des observateurs internes et externes afin d'obtenir une impression complète.





Exercices de mise en situation

Un exercice de scénario avec plusieurs équipes ne diffère pas beaucoup d'un exercice de scénario avec une seule équipe. Dans ce format de test également, la portée peut être contrôlée de manière spécifique à l'entreprise. De l'exercice avec une ou deux équipes internes à l'intégration sélective d'un représentant d'une équipe de crise externe, en passant par l'intégration de toutes les équipes concernées par le scénario, beaucoup de choses sont possibles. Si vous ne pouvez ou ne voulez pas intégrer immédiatement toutes les équipes concernées, les équipes inactives sont simulées, comme dans l'exercice de scénario classique. Ici aussi, vous pouvez accroître le réalisme en intégrant une personne de contact spécialisée dans le personnel à votre équipe de direction.

La **programmation** sera un défi majeur pour un exercice à plusieurs équipes et nécessitera probablement un délai considérable (environ six mois d'après notre expérience). C'est pourquoi elle devrait être lancée rapidement après la publication de la planification des tests.

Chaque exercice de scénario doit être soigneusement **évalué et suivi afin** d'optimiser les structures et les procédures de gestion de crise. Il est recommandé de rédiger un rapport à cet effet, qui devrait contenir à la fois des conclusions positives et des suggestions d'amélioration. Les enseignements tirés et les recommandations d'action doivent être rapidement communiqués à toutes les équipes participantes et adressés afin qu'ils puissent être utilisés dans un scénario réel. Il est conseillé d'élaborer un plan d'action, de confier les mesures qu'il contient à des personnes responsables et de fixer des délais de mise en œuvre. S'il n'y a pas encore eu de dates de contrôle communes, il est avantageux de les inclure dans les mesures. En règle générale, des réunions trimestrielles ou semestrielles sont recommandées.

La classe de test "Exercices de mise en situation" convient aussi bien au début d'une pratique commune qu'aux équipes avancées, car ce type d'exercice permet une grande flexibilité. En outre, cette classe de test permet de s'entraîner de manière très durable. S'entraîner ensemble est généralement très bénéfique pour tous les membres du personnel et, par conséquent, pour l'ensemble de l'organisation. Travailler ensemble dans plusieurs équipes ne favorise pas seulement la collaboration, mais permet également à chaque équipe d'apprendre des autres (également sur le plan professionnel et structurel) - qu'il s'agisse de la rédaction d'un procès-verbal, de l'approche de l'évaluation des informations ou du contenu d'une réunion de situation.



Exercices de mise en situation

Un autre avantage de l'exercice en commun est qu'il favorise la compréhension des rôles, des méthodes de travail et des responsabilités de l'ensemble du personnel. Cela permet de rester calme dans une situation complexe et de gérer l'événement de manière structurée.

Exercice grandeur nature

Une entreprise atteint le niveau de maturité le plus élevé lorsqu'un **exercice grandeur nature** ou une simulation complète est effectué à intervalles réguliers (environ tous les deux à cinq ans - en tenant compte des normes industrielles habituelles). Cela implique une participation pratique importante de l'organisation et, si nécessaire, de tiers tels que des prestataires de services, la police ou les pompiers. Lors d'un exercice grandeur nature, tous les plans en vigueur (par exemple, le plan de communication de crise, le plan d'évacuation, les plans de continuité des activités et les plans de reprise des activités informatiques) sont appliqués dans leur intégralité.

Cette classe de test est particulièrement adaptée à l'entraînement de plusieurs équipes dans un environnement réaliste. Cette classe de test utilise la même procédure que l'exercice de scénario (planification, préparation, exécution, suivi). L'avantage évident d'un exercice grandeur nature (par exemple une ZRR) est qu'il correspond presque à un scénario réel et que l'exécution se fait dans des conditions "réelles". Toutefois, il convient de noter que cette catégorie de tests comporte parfois des risques élevés et peut éventuellement déclencher un scénario réel. En outre, de nombreuses ressources sont mobilisées au niveau central, en particulier le jour de l'exercice et lors de la préparation. Ici, un effort supplémentaire résulte probablement non seulement de la coordination des différentes équipes, mais aussi en particulier en ce qui concerne le regroupement et la coordination à l'avance.

Un **exercice grandeur nature** devrait être l'objectif d'une organisation de crise avancée, mais en tenant compte des risques et des efforts nécessaires. Par conséquent, il est conseillé de ne procéder à un exercice à grande échelle avec plusieurs équipes qu'après que des tests fonctionnels et des exercices de simulation ont déjà été menés avec succès à plusieurs reprises.

Pour le processus de suivi et d'apprentissage, la même procédure que pour l'exercice de scénario peut être utilisée. Toutefois, en raison de sa grande complexité, nous recommandons de diviser l'exercice en groupes de mise en œuvre proches du personnel après un rapport central et la coordination des mesures.



Perspectives et conclusion

Notre expérience montre que les structures de base de l'organisation de la gestion de crise sur les trois niveaux (stratégique - tactique - opérationnel) sont bien établies. Jusqu'à présent, la pratique commune a eu tendance à être traitée avec négligence par de nombreuses entreprises. **"Trop d'argent, trop d'efforts, trop d'engagement de la part du personnel"** sont les arguments les plus courants. Il n'est donc pas certain que les défis pratiques décrits dans le texte, tels que les lacunes en matière d'information, le fait de faire cavalier seul, l'attribution des responsabilités, l'évitement de la prise en charge des responsabilités et les promesses vides, puissent être écartés. Un système étendu sur les conditions de travail et d'encadrement de plusieurs équipes, par exemple selon le modèle de la responsabilité partagée, est conseillé et devrait également être expérimenté, c'est-à-dire testé et mis en pratique.

De plus en plus d'entreprises ont tendance à exercer leurs différentes équipes ensemble plutôt que séparément. Cette tendance est tout à fait logique, car la réalité est la même. Un incident ne s'arrête pas à différents niveaux, mais doit être résolu ensemble grâce aux connaissances spécialisées de chacun. Le coureur individuel le plus rapide ne gagne tout simplement pas une course de relais. L'expérience de Covid-19 et la maturité accrue de nombreuses équipes de gestion de crise qui en résulte confirment peut-être cette tendance.

Nous aimerions profiter de cette occasion pour vous encourager à élargir votre organisation et à pratiquer avec plusieurs équipes.

Les exercices avec plusieurs équipes peuvent être très variés et individualisés, tant en ce qui concerne la composition des équipes que la portée de l'exercice et les exigences en matière de difficulté.

Afin de ne pas submerger les équipes, il est conseillé de commencer par un exercice de scénario commun annoncé, dont la gestion est claire. Si l'exercice est réussi, il est possible d'en augmenter la portée. En perspective, l'exercice grandeur nature devrait être inclus dans la planification des tests, car il est le plus proche d'un scénario réel.



Perspectives et conclusion

Lorsque l'on pratique ensemble, il n'est pas nécessaire de le faire chaque année. En règle générale, tous les deux ans, voire tous les trois ans, est suffisant pour la plupart des entreprises. Ce qu'il ne faut pas négliger, ce sont les réunions régulières entre les équipes.



En conclusion, la préparation et la pratique restent les meilleurs paramètres de formation. Une crise exige des procédures routinières et structurées pour faire face à des situations complexes. Pour éviter une gestion cloisonnée, une structure de coordination et des exercices conjoints sont utiles.

Ouvrez la perspective de votre entreprise sur la manière de gérer des équipes multiples. Tout simplement parce que l'effort est minime par rapport au bénéfice et qu'il peut faire toute la différence en cas de crise pour votre entreprise.



Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Deutschland
www.controll-it.de

Statut : septembre 2023

Controllit AG est votre partenaire pour la gestion de la continuité des activités (BCM). Depuis notre création, nous développons des concepts et des produits intégratifs pour la gestion de la continuité des activités, la gestion de la continuité des services informatiques, la gestion de la sécurité de l'information et la gestion des crises. Nous vous aidons, grâce à des concepts stratégiques, organisationnels et techniques, à protéger vos processus commerciaux contre les menaces et à vous préparer aux situations d'urgence.

© Copyright Controllit AG