



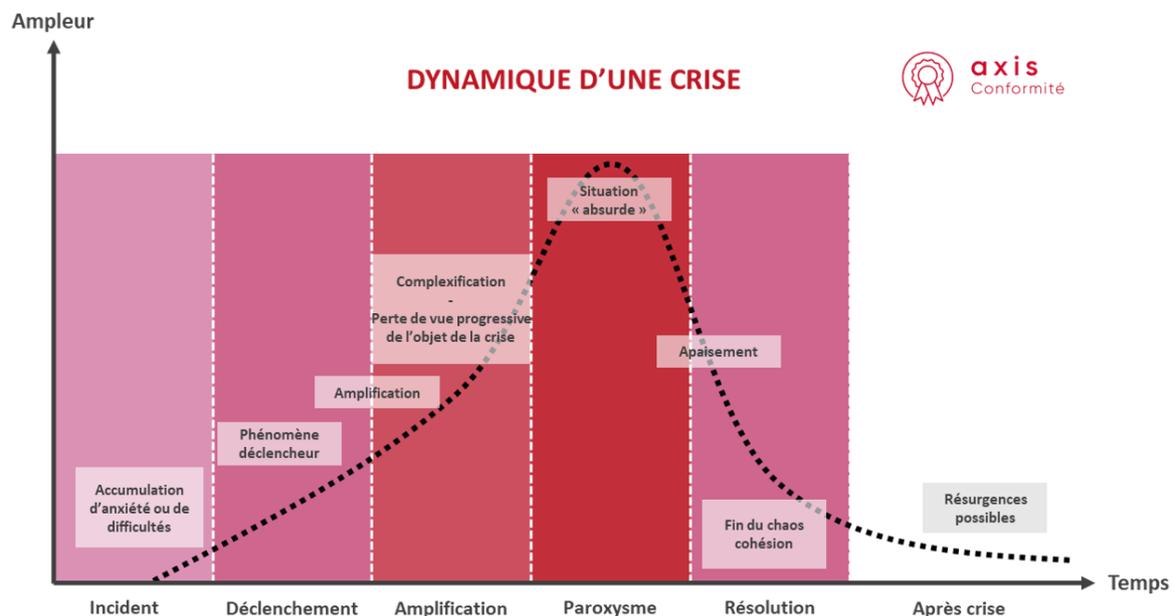
axis
Conformité



axis
alternatives

Décryptage des activités dégradées et sortie de crise

Les cycles de crise, comme nous le rappelle la nombreuse littérature parue en ces temps de crise sanitaire, suivent 6 étapes.



Concrètement, trois phases successives doivent être distinctement analysées : **1) la période de montée de crise** jusqu'à son paroxysme, **2) la phase de pic et le temps de la résolution immédiate**, et enfin **3) la période post crise**.

Nous connaissons tous la première phase où nous sommes actuellement, mais les deux suivantes méritent, comme nous allons le voir, toute notre attention dans les semaines à venir.

1. La crise du Covid-19 a entraîné le déclenchement massif des plans de continuité d'activité au sein des établissements financiers en particulier. Ceux-ci ont en effet dû déployer depuis des années des mesures robustes visant à poursuivre leurs activités dites « vitales et critiques », élaborées au travers de Plans de Continuité d'Activité et de cellules de crise.

Fonctionnellement, les PCA sont le plus souvent déployés suite à des démarches d'analyse de risques visant à l'identification et la cotation des activités à secourir en priorité, avec une estimation en pourcentage du taux de couverture nécessaire ; maximum pour les activités essentielles, réduit progressivement pour toutes les autres activités moins vitales.

En pratique lors de cette phase 1, vous avez ainsi alloué les moyens humains et techniques nécessaires pour couvrir vos besoins de continuité d'activité vitales et critiques dans ces conditions dégradées. Une fois ces dispositifs activés, chaque cellule de crise (qui aurait dû être préalablement testée pour simuler lors de wargames les réactions et les comportements en situation de stress pour en tirer des enseignements) a pris en charge la prise de décision, le déploiement des actions et leur pilotage au travers des informations

(indicateurs) propres à évaluer en temps réel l'efficacité des mesures et leurs conséquences sur la production et les ressources.

2. Au terme de la phase croissante de crise, il s'agit ensuite de s'intéresser à la phase post Paroxysme de crise, que l'on appelle retour à la normale (ou déconfinement pour la crise sanitaire Covid-19). **Cette phase progressive de reprise suscite l'espoir et l'euphorie certes, mais reste intrinsèquement porteuse de risques majeurs.**

Ainsi, les phénomènes compréhensibles de relâchement, de perte de vigilance, de mobilisation moindre, de fatigue, sont des facteurs de risques qu'il convient de connaître et de mitiger avec la même vigilance ...

Par exemple, la vanne des contrôles allégés aura été sciemment ouverte. Vos process et vos équipes ont été mobilisés pour pallier à l'essentiel : cependant, ces mesures de bon sens en crise vont générer des risques inattendus et le niveau de risque opérationnel va demeurer très élevé, matérialisé par une sinistralité (erreurs opérationnels, tentative de fraude...) mécaniquement importante, en occurrence et en valeur.

La phase décroissante de la crise doit correspondre à la phase de mesure des dégâts, de reprise exceptionnelle des activités délaissées, de ré-allocation de ressources, de retours aux pratiques saines, en d'autres termes, voici le temps de remonter la garde !

A titre d'illustration, au sein des activités jugées « non essentielles » et donc susceptibles d'avoir été dégradées, les dispositifs de Contrôle Interne, et en particulier les contrôles LOD1 au day to day auront le plus souvent été allégés (au mieux), ceci afin de donner la priorité aux tâches opérationnelles qui auront mobilisé tous les efforts des équipes sous tension. La reprise de ces activités de contrôles devra suivre un plan précis et adapté : reprise ciblée des cycles de contrôles dégradés qu'il conviendra de compléter par un plan de contrôle post crise prenant en compte les zones fortement soumises aux risques durant la crise).

3. Enfin, et c'est la dernière phase, la période post crise apparaît comme une opportunité extraordinaire de tirer des enseignements précieux des actions entreprises lors de la crise. Le réexamen de celles-ci devra permettre d'exposer tout à la fois les faiblesses préexistantes et celles nées de la crise.

Surtout, la crise du Covid-19 va certainement transformer vos entreprises et notre environnement. Chaque entreprise devrait ainsi, une fois la crise passée, prendre en considération les leçons de celle-ci ainsi que le nouvel environnement qui en résultera, afin de les inclure dans leurs futurs plans. Nous avons tous en tête les efforts des soldats du feu qui restent longtemps après la maîtrise des incendies, il convient d'adopter les mêmes process s'agissant de votre entreprise.

Au final, dans une situation de fragilisation post crise, les recommandations de vigilance et les leçons qui émergeront de vos travaux d'analyses post crise seront les premiers jalons

indispensables pour vous permettre de renforcer votre résilience future, avec plus d'efficacité et de préparation.

C'est à mon sens la transition concrète vers une préoccupation de renforcement de votre Résilience ou la continuité d'activité et la sécurité seront prédominants.

Ainsi alors que la date théorique de déconfinement vient de nous être donnée, la reprise très progressive, méthodique et ordonnée de vos activités sera clé afin que l'euphorie de la reprise ne génère de nouveaux risques à un champ déjà très dégradé par cette crise inédite.

N'hésitez pas à faire appel à nos équipes Axis Alternatives pour toute question.

Je vous souhaite à tous une bonne reprise de vos activités !

Thomas RIVET - Directeur Associé Axis Alternatives - Practice Conformité et Risques Opérationnels