



Anticiper les risques  
et s'y préparer



Altair Conseil

# Constat

Les entreprises, leurs dirigeants et leurs collaborateurs sont exposés à des menaces toujours plus nombreuses qui mettent en péril leur performance, voire leur pérennité.





## La gestion des risques : pour quoi faire ?

L'analyse des risques et la définition de la stratégie de continuité

Le plan de maîtrise des risques

Le plan de continuité des activités

# Une prise de conscience des risques trop souvent insuffisante ...



- *"Nous n'avons jamais eu de sinistres et la probabilité d'en avoir un est faible"*
- *"Il est impossible de se protéger contre des risques imprévisibles"*
- *"La gestion des risques coûte chère, si nous n'avons pas de sinistres, nous réalisons des économies"*
- *"Nous finançons nos risques auprès des assureurs, si nous avons un sinistre, nous sommes couverts"*
- *"C'est un risque calculé que nous prenons, nous avons l'habitude de faire face aux situations difficiles"*
- *"Si cela arrive, on nous viendra en aide et on s'en sortira"*
- *"Nous n'avons pas le temps et nous avons d'autres priorités"*
- *"Nous pensons pouvoir nous en sortir avec nos procédures d'urgence et l'aide des autorités compétentes"*
- *"La gestion des risques, c'est l'affaire du siège, pas la notre !"*

## ... et pourtant !

### ● **Terrorisme :**

- Paris (1995),
- New York (2001),
- Bali (2002),
- Casablanca (2003),
- Madrid (2004),
- **Londres (2005).**

### ● **Violences urbaines**

- Mairie de Nanterre (2003)
- Incendies et émeutes des banlieues (2005)

### ● **Risques industriels & technologiques :**

- Erika (Bretagne, 1999)
- AZF (Toulouse, 2001) : 30 morts, 2 200 blessés, 27 000 maisons et 1 300 entreprises touchés, 1500 M€ de dommages
- Chine (nov. 2005), trois accidents majeurs dans les secteurs pétrochimique, chimique et minier
- Près de 30 accidents majeurs (type Seveso 2) par an dans le monde
- Près de 2000 accidents industriels et technologiques recensés en 2004 (France)
- 10 500 sinistres informatiques en 2000 (dont fraudes 15%, accidents 12,5%, attaques logiques 10%, pannes 10%)

### ● **Risques sanitaires :**

- Pandémie grippale (depuis 2003)
- E.S.B. (Encéphalopathie Spongiforme Bovine)
- Légionellose, amiante

### ● **Risques naturels :**

- Canicule et pollution photochimique de l'été 2003 (84 jours de dépassement des seuils d'alerte, 15 000 morts)
- Inondations de décembre 2003 (27 départements touchés, 1 513 communes déclarées en catastrophe naturelle, 670 M€ d'indemnités versées par les assurances),
- Tremblements de terre, Tsunami, tempête

### ● **Risques économiques :**

- Conflits sociaux (grève des transports routiers en 1995, de la SNCF, des transports urbains (Marseille 2005), manifestations contre le CPE (Printemps 2006))
- Crises économiques et dégradation de l'environnement



# Toutes les entreprises et les administrations sont concernées

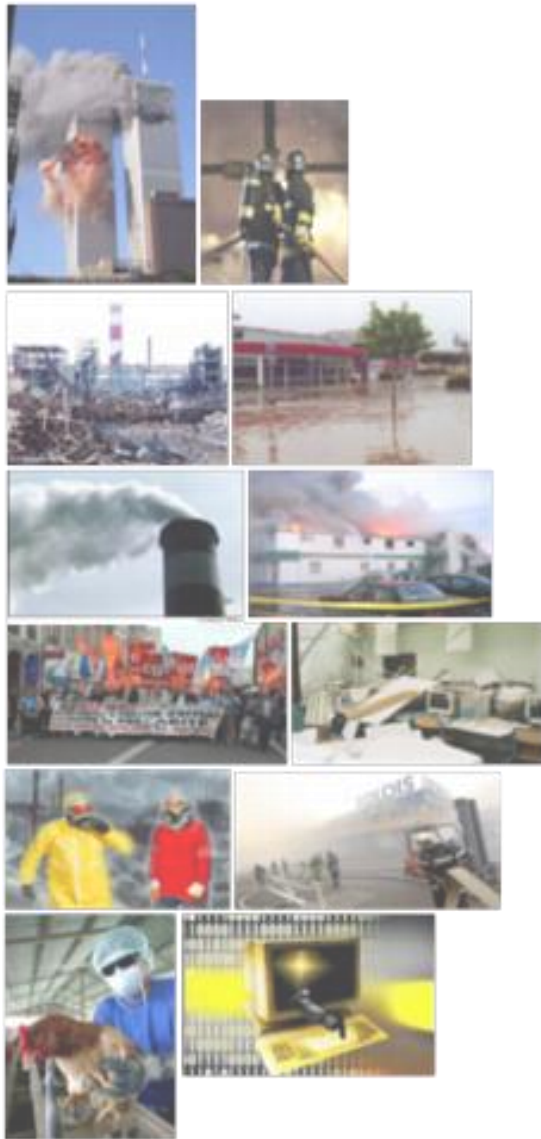


## des conséquences qui peuvent être fatales

- Arrêts temporaires ou définitifs des activités
- Perte d'exploitation
- Disparition brutale de personnels clés
- Dégradation durable de l'image et de la réputation
- Rupture des systèmes d'information
- Rupture de la chaîne d'approvisionnement
- Rupture de la chaîne de commandement
- Rappel de produits défectueux
- Fermeture de sites et délocalisation
- Médiatisation non maîtrisée
- Affolement des actionnaires
- Attaques opportunistes de la concurrence
- Défection de cadres et de compétences clés
- Class actions et procédures judiciaires pénales
- (...)



# Gestion des risques : pour quoi faire ?



- Le risque est quotidiennement présent dans l'entreprise. Les dirigeants et leurs équipes tentent, avec plus ou moins de succès, de **les intégrer et de les maîtriser dans les processus décisionnels et opérationnels** :
  - Stratégie de croissance et de développement
  - Conquête de nouveaux marchés
  - Politique de partenariats
  - Choix d'investissement
  - Lancement de nouveaux produits
  - Gestion des projets de transformation
  - (...)
- Mais aujourd'hui, l'entreprise évolue dans des environnements et des **systemes politiques, économiques et sociaux** toujours plus **complexes** dans lesquels les menaces tendent à croître et à se transformer : catastrophes naturelles, violences sociétales et terroristes, accidents industriels et technologiques, crises sanitaires, actes de malveillance, ...
- Plus encore, c'est **l'interdépendance** entre toutes ces menaces qui crée une situation de risques nouvelle
- En conséquence, de nouveaux risques émergent pour l'entreprise lorsque celle-ci n'est pas suffisamment préparée à les affronter et à les gérer. Plus que jamais, **la gestion du risque** devient une composante clés de sa stratégie de développement et de son dispositif de management.



# Pour faire face, la diffusion et l'intégration d'une culture de gestion du risque au sein du système de management est impérative



- Incendies, explosions, rejets de déchets toxiques, conflits sociaux, défaillances de fournisseurs, actes de vandalisme, arrêt prolongé de l'informatique, pandémie grippale, intelligence économique, ... autant d'exemples qui illustrent que les entreprises ne sont pas à l'abri de sinistres, d'origine naturelle ou humaine, involontaire ou intentionnelle, susceptibles d'interrompre plus ou moins gravement le cours de leurs activités,



- Outre les conséquences sur les vies humaines (clients, personnels, visiteurs), ils se traduisent le plus souvent par des dommages sur les organisations pouvant aller jusqu'à l'arrêt brutal, temporaire ou définitif, des activités de l'entreprise et par des **pertes d'exploitation** pouvant mettre en péril la pérennité de l'entreprise.



- Les **actionnaires**, les **autorités de tutelles** mais aussi les divers **partenaires** de l'entreprise et les **clients** eux-mêmes, exigent de plus en plus que le chef d'entreprise et les dirigeants, s'attachent à préserver le "**capital opérationnel**" en se préparant à maîtriser et protéger les actifs patrimoniaux et l'information stratégique de l'organisation dans toutes les situations de crise.



# Et votre organisation ?

*Est elle prête à affronter un sinistre provoquant un arrêt brutal, même partiel, de vos activités ?*



- Indépendamment du dispositif de prévention et de protection en place dans votre entreprise, avez-vous mesuré le **degré de vulnérabilité** et de **gravité** de votre organisation à certains types de menaces ?
- Avez-vous procédé à l'élaboration d'une **cartographie des risques** ?
- Si un sinistre se déclare, votre **dispositif de prévention et de protection** sera-t-il opérationnel ?
- Etes vous satisfait de votre **dispositif de gestion des risques** et de **continuité de vos activités** ? Saurez-vous réagir dès connaissance la connaissance du sinistre ?
- Votre organisation et vos équipes pourraient-elles faire face à un **arrêt total ou partiel de vos activités** ? Sauraient-elles redémarrer et garantir la continuité des activités ?
- Quels seraient les **impacts humains, économiques, financiers ou juridiques** occasionnés par un sinistre majeur sur votre outil de production ? Savez-vous que la **responsabilité pénale** des dirigeants peut-être engagée, au même titre que celle de l'entreprise (loi Perben II) ?
- Sous quel **délai** et sous quelles **conditions** vos activités peuvent-elles repartir ?
- Des **facteurs économiques** peuvent-ils venir menacer la cohérence stratégique de vos actions et la pérennité de votre organisation ?
- Avez-vous connaissance des **garanties couvertes** par votre assurance ?

# Une seule logique ... **ANTICIPER** et **SE PREPARER** au risque

---

**Planifier l'après crise et la reprise  
des activités**

**Préparer la gestion de crise**

**Prévenir les menaces et se protéger**

**Définir une politique et des  
orientations de management des  
risques**

**Evaluer les risques et  
les impacts**

**Prévenir plutôt que guérir**

**Savoir pour anticiper**

## Des questions auxquelles Altaïr Conseil apporte des réponses

A l'exclusion des risques professionnels, les équipes d'Altaïr Conseil ont développé une expertise et des outils permettant aux entreprises de mieux appréhender et de gérer les **risques critiques** qui peuvent venir affecter temporairement ou durablement leurs actifs patrimoniaux et leurs activités.

Ils accompagnent les dirigeants et les managers des organisations tout au long du processus de définition et de mise en œuvre du **plan de maîtrise des risques** et du **plan de continuité**.

Avec vos collaborateurs, nos experts vous aident à mieux vous protéger et à réduire les conséquences d'un sinistre sur les biens, les personnes et les activités de votre entreprise :

- Dresser la **cartographie des risques**
- Définir avec vous une **stratégie de continuité**
- Déterminer le **plan de protection** et de **prévention** le plus adapté à vos objectifs
- Bâtir le dispositif de **gestion de crise**
- Formaliser le **plan de redémarrage** et de **continuité** de vos activités
- Protéger vos **actifs** et vos **informations stratégiques** contre toute attaque

# Nos prestations

## Prestation 2 :

Accompagner les équipes du client dans l'élaboration et le déploiement du plan de prévention et de maîtrise des risques



## Prestation 1 :

Dresser un état des lieux et définir une stratégie

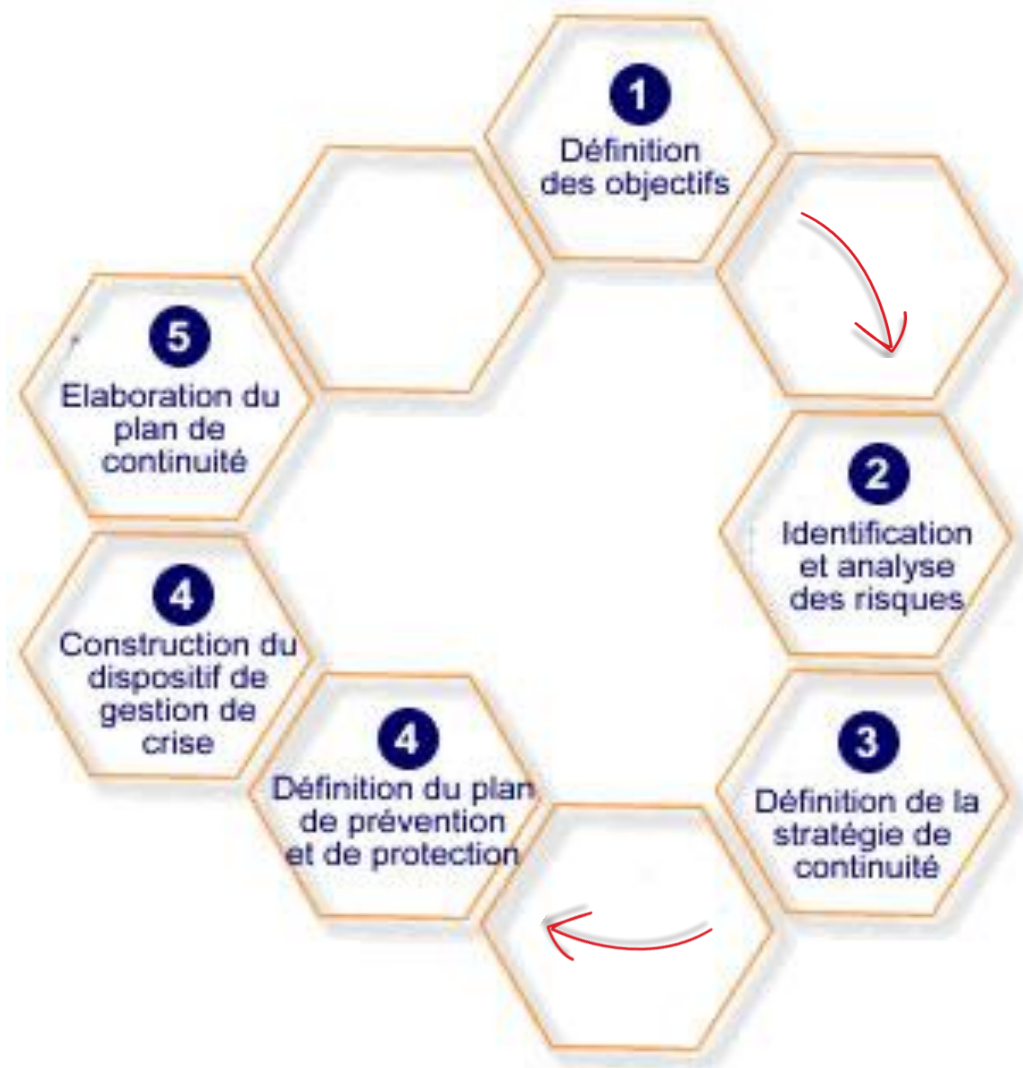


**Champ d'intervention**

- **Infrastructures physiques et techniques**
- **Patrimoine immatériel et informationnel**
- **Processus et activités**
- **Capital humain**

# Notre démarche

---



- **Utilisation de référentiels**
- **Entretiens avec les responsables**
- **Animation de groupes de travail (workshop)**
- **Examen du dispositif documentaire**
- **Contrôles et observations sur le terrain**

## La gestion des risques : pourquoi faire ?



L'élaboration de la cartographie des risques et la définition de la stratégie de continuité

Le plan de maîtrise des risques

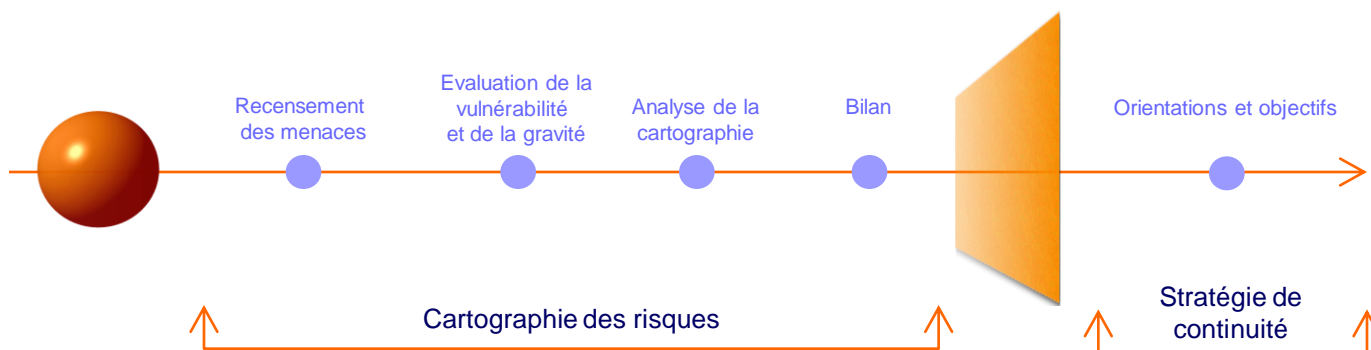
Le plan de continuité des activités

# Cartographie des risques et stratégie de continuité

- A quelles **menaces** l'entreprise est-elle exposée et quels sont les risques majeurs ?
- Quelles seraient les **conséquences** d'un sinistre sur les actifs, les personnes et les activités de l'entreprise ?
- Quelle **stratégie de défense** et de **continuité** mettre en œuvre pour avoir une réponse adaptée et intégrée aux objectifs et à la stratégie de développement de l'entreprise ?

*Dotées d'une forte expertise dans les opérations de transformation des entreprises et d'amélioration des performances et d'une expérience avérée des problématiques de gestion des risques, les équipes d'Altaïr Conseil ont développé une démarche et des outils permettant d'offrir à leurs clients une identification rapide et exhaustive des menaces et des stratégies de défense à déployer.*

- → Evaluer les enjeux pour l'entreprise
- → Evaluer le niveau de vulnérabilité et de gravité
- → Définir la stratégie de défense et de continuité des activités





# Cartographie des risques et stratégie de continuité

## Un appareillage méthodologique complet

**Questionnaires**

**Matrice de scoring des risques**

**Classification des risques**

## Objectifs

### 1 Recenser les menaces, évaluer le niveau de vulnérabilité et de gravité des risques encourus

- Une **évaluation quantitative et qualitative** des risques,
- La mise à disposition d'un **référentiel d'évaluation** des menaces pour d'une part mesurer le niveau de vulnérabilité et de gravité (impacts), d'autre part localiser les lignes de force et les zones de faiblesse du dispositif de prévention et de protection existant
- Une **cartographie complète des menaces** : risques accidentels, naturels, industriels et technologiques, économique et sociaux, malveillance, sanitaires, ...
- Une **démarche d'investigation** combinant d'une part des entretiens avec les responsables des risques et les équipes en proximité avec les thèmes abordés, et d'autre part des contrôles sur le terrain.

### 2 Construire la cartographie des risques

- **Segmentation des menaces** selon leur niveau de vulnérabilité et de gravité pour l'entreprise,
- Identification des **risques majeurs** présentant des niveaux de vulnérabilité et de gravité les plus élevés

### 3 Définir la stratégie de continuité

- Intégration de la stratégie de continuité dans la **politique générale de l'entreprise** (objectifs à atteindre, stratégie de développement et de croissance) pour déterminer le niveau de maîtrise des risques attendu
- Définition des **axes de progrès** permettant de réduire la vulnérabilité (plan de prévention et de protection) et / ou la gravité (plan de continuité)
- Travaux réalisés avec les instances décisionnelles de l'entreprise

**Cartographie des risques**

**Stratégie de continuité**

**Axes de progrès**


La gestion des risques : pourquoi faire ?

L'élaboration de la cartographie des risques et la  
définition de la stratégie de continuité

● ● ● ● ● **Le plan de maîtrise des risques**

Le plan de continuité des activités

# Le plan de maîtrise des risques

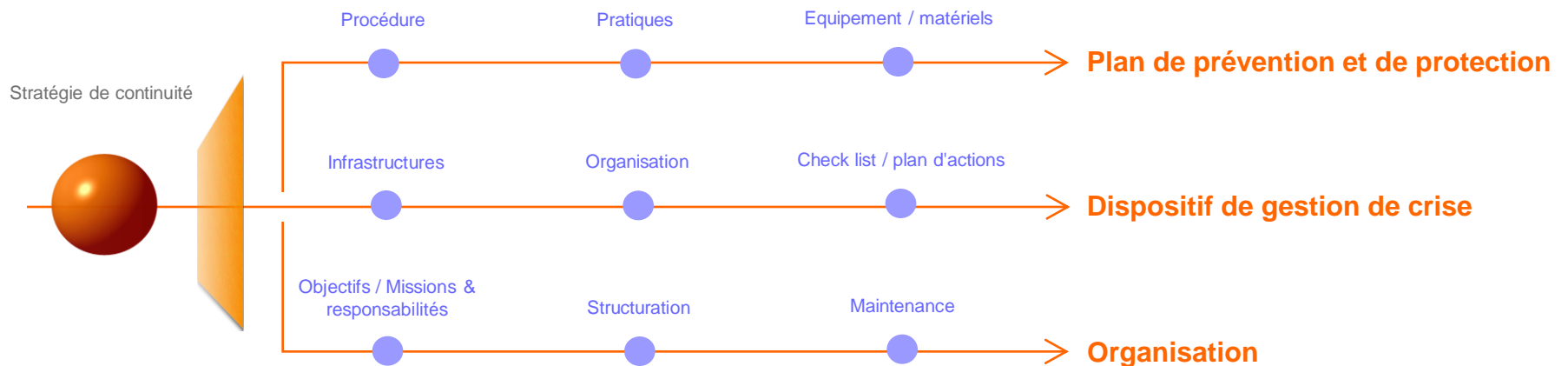


- Quels **dispositifs adaptés de prévention et de protection** déployer pour réduire l'exposition aux risques et atténuer les effets d'un sinistre ?
- Quelles **actions** déployer et quelles **décisions** prendre lors d'un sinistre pour gérer au mieux la période de crise ?
- Quelle **organisation de la gestion des risques** mettre en œuvre et comment répartir les **responsabilités** au sein du système de management de l'entreprise ?

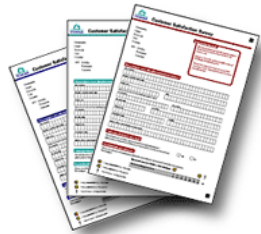
Securise

Les équipes d'Altair Conseil ont développé une démarche et un outil permettant le déploiement d'une politique de gestion globale des risques visant d'une part à réduire le niveau d'exposition aux risques et diminuer les conséquences d'un sinistre sur les hommes, les biens et les activités.

- → Prévention et protection
- → Dispositif de gestion de crise
- → Gestion globale des risques



# Le plan de maîtrise des risques



Bâtir le dispositif de prévention et de protection

## Objectifs

### 1 Auditer et renforcer le plan de prévention et de protection

- L'évaluation du **Plan de Prévention des risques** : procédures, bonnes pratiques, systèmes d'informations et de communication, formation des collaborateurs, ...
- L'évaluation du **dispositif de protection** : Infrastructures, équipements, financement des risques encourus, assurance, ...
- La proposition de mesures de renforcement et de durcissement

### 2 Définir et déployer le dispositif de gestion de crise

- Les acteurs, les responsabilités et l'organisation de la chaîne de commandement au sein de la cellule de crise
- Les besoins en infrastructures, en équipements et en matériel (War room)
- La procédure d'alerte
- Le système documentaire
- La check list des actions à mener (déploiement de la cellule de crise, sécurisation du site, gestion des ressources humaines, instruction du dossier d'assurance, mesures conservatoires, ...)
- Le dispositif de communication interne et externe



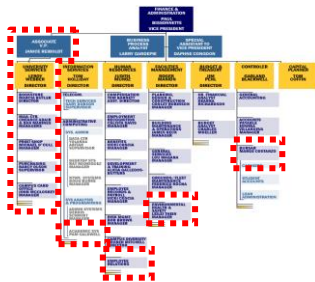
Organiser la cellule de gestion de crise



Définir les besoins d'infrastructure

### 3 Organiser la gestion globale des risques

- La politique de gestion globale des risques
- L'organisation des fonctions de gestion des risques
- La répartition des responsabilités dans l'entreprise
- L'élaboration du plan d'actions
- Les procédures de simulation
- Le système de maintenance des dispositifs de gestion des risques



Intégrer la gestion globale des risques dans le système de gouvernance et de management de l'entreprise

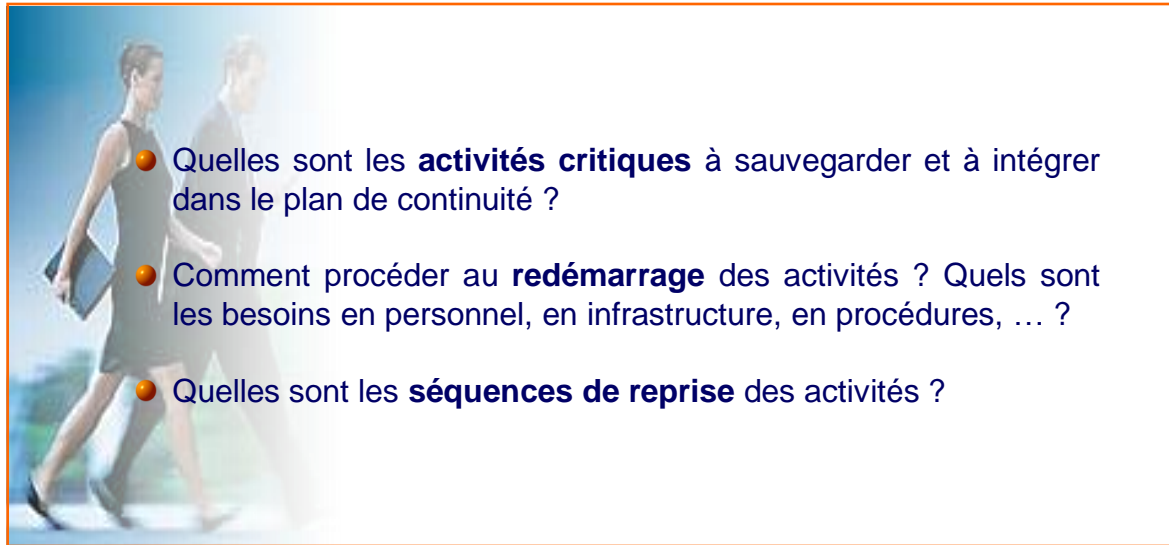
La gestion des risques : pourquoi faire ?

L'élaboration de la cartographie des risques et la  
définition de la stratégie de continuité

Le plan de maîtrise des risques

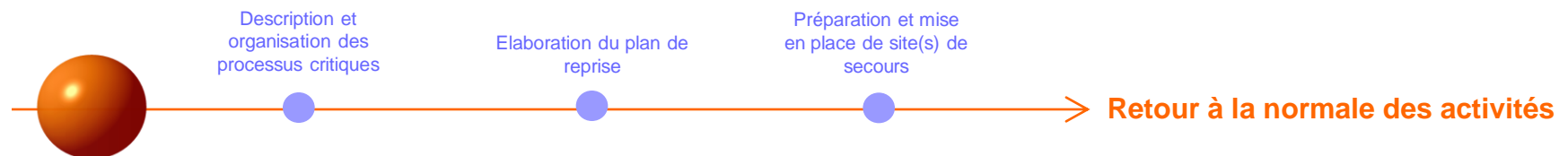
● ● ● ● ● **Le plan de continuité des activités**

# Le plan de continuité des activités



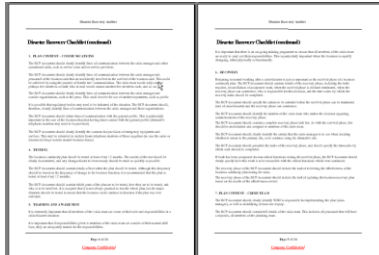
*L'élaboration du plan de continuité des activités constitue une des prestations centrales de l'offre de notre cabinet en matière de gestion des risques. Elle vise à anticiper et préparer la reprise des activités de l'entreprise au plus près de la survenance d'un sinistre afin de limiter les pertes d'exploitations.*

- → Aménagement des site de secours
- → Organisation des activités critiques
- → Plan de reprise



# Le plan de continuité des activités

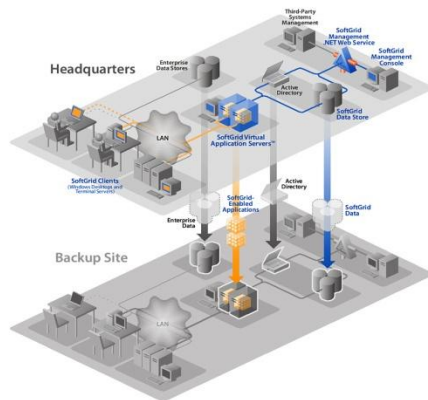
## Objectifs



Construire le plan de reprise des activités

### 1 Identifier les processus critiques et élaborer le plan de reprise

- Recensement des processus, des activités et des informations critiques
- Nomination des responsables de plans de continuité (préparation, mise en œuvre)
- Identification des besoins en ressources et des contributeurs
- Localisation des activités sur le site de secours
- Description détaillée du plan d'actions et des modalités de reprise
- Timing de reprise (PERT de reprise des activités)



Préparer le(s) site(s) de secours

### 2 Identifier et aménager le(s) site(s) de secours

- Evaluation des besoins (surface, postes de travail, capacité d'accueil, ...)
- Recherche et analyse technique et économique des solutions de secours
- Aménagement du site : équipements, infrastructures techniques (électricité, télécommunication, informatique, ...), fournitures,
- Applications et bases de données informatiques
- Niveau de contribution attendu des fournisseurs

# Déployer le plan de continuité d'un organisme de Sécurité Sociale

## Un outil de travail détruit

- L'explosion accidentelle de l'immeuble hébergeant l'ensemble des activités d'une Caisse
- Un traitement de crise et des opérations de reprise d'activité totalement improvisés en l'absence d'un plan de continuité et d'un dispositif de gestion de crise prédéfinis
- L'impact image doublé du coût financier lié à la perte de données importantes et aux dégâts subis
- Le coût élevé de la reprise d'activité et du retour à la normale
- L'existence de risques avérés dans plusieurs organismes de ce groupe national (65 000 collaborateurs)

## Sécuriser le fonctionnement de l'ensemble des organismes de ce groupe national et garantir la continuité des activités critiques en cas de sinistre

- Réussir à coordonner les opérations pendant et après la crise
- Limiter les interruptions de service aux délais maxima admissibles par la clientèle
- Disposer d'une meilleure appréciation des menaces et d'une évaluation des risques
- Organiser les processus de gestion de crise et de continuité des activités
- Maîtriser les coûts résultant d'un sinistre majeur (préparation des dossiers d'assurance, optimisation des procédures de reprise, gestion des impacts matériels et humains)

Contexte & problématique

Solution déployée

Résultats

## Bâtir un plan de continuité des activités comme référentiel pour le groupe

- Capitalisation des enseignements tirés de la gestion du sinistre passé à partir d'une analyse des retours d'expérience
- Identification des activités critiques, des menaces et des vulnérabilités
- Analyse des risques et définition des solutions préventives et curatives
- Etablissement d'une stratégie de continuité
- Elaboration d'un référentiel méthodologique de gestion de crise (état major, procédures et organisation de crise, plan de communication)
- Elaboration d'un référentiel méthodologique pour la construction des plans de continuité
- Accompagnement du déploiement local des référentiels nationaux

## Un référentiel national et des plans de secours

- Implantation de procédures opérationnelles de gestion crise
- Établissement du plan de continuité des activités
  - Mise en place d'infrastructures et de sites de secours
  - Identification et préservation des données sensibles (dématérialisées et papier)
  - Durcissement de dispositifs de protection et développement de pratiques préventives



# Notre équipe



## Bruno GOUREVITCH

Associé fondateur du cabinet Altaïr Conseil

- Institut d'Études Politiques de Paris
- Maîtrise de Droit
- 17<sup>e</sup> session de formation de l'Institut National des Hautes Etudes de Sécurité (INHES)

20 ans d'expertise et de conseil en management stratégique des organisations dans des cabinets anglo-saxons et français

### Domaines d'expertise :

- Déploiement de stratégies de transformations
- Gouvernance des organisations et des ressources humaines
- Gestion des risques et sécurité économique



## Didier BONFILS

Associé fondateur du cabinet Altaïr Conseil

- Institut National des Sciences Économiques et Commerciales de Paris (INSEEC Paris)
- Mastère Stratégie et Management des Systèmes d'information de l'ESCP-EAP
- Ancien auditeur de la 20<sup>e</sup> sessions

d'Intelligence Economique de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN)

15 ans d'expertise et de conseil en management dans les restructurations et les transformations de grandes entreprises

Maître de conférence en stratégie de systèmes d'information et en management de projets à l'ESCP-EAP

### Domaines d'expertise :

- Déploiement de stratégies de transformation
- Gouvernance des organisations
- Stratégie d'évolution des systèmes d'information
- Gestion des risques projet et plans de continuité des activités