Association Nationale des Dirigeants en Sciences de l'Information
www.andsi.fr

Fondamentaux de la Gestion de Crise, spécificités des crises IT.

Compte rendu rédigé par ANDSI & Pierre Delort

En bref…

Pierre DELORT présente une synthèse des fondamentaux de la gestion de crise IT en mettant en exergue le rôle du DSI dans ce contexte ainsi que les éléments permettant de préparer au mieux son organisation. Après un exposé des points d'attention du DSI, il illustrera ses propos avec l'exemple de l'usine Fukushima-Daini, où une conduite exemplaire des opérations a permis d'éviter le désastre de l'usine jumelle (10 km) de Fukushima-Daiichi en 2011. Cet exposé introductif a facilité les mises en perspectives et partages d'expérience entre membres, sur le sujet.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

La gestion de crise IT s'inspire fortement des industries à risque telles que la pétrochimie et le nucléaire. Les principales avancées dans ce domaine se sont depuis diffusées dans les centres informatiques. Il est donc désormais possible d'émettre des recommandations sur des points à suivre par un DSI afin de diminuer le risque et/ou les conséquences d'une crise.

Définition et dynamique

Toute crise se caractérise par un fonctionnement hors du cadre de référence avec des contraintes fortes en termes d'enjeux et de temporalité, tout en faisant face à l'inconnu.
En créant une perte de ses repères, la crise provoque une somme de difficultés qui tend à déborder les capacités de réplique.
D'un point de vue humain, la crise est très néfaste. Elle peut effectivement faire s'exprimer des conflits latents au sein des équipes ou faire apparaître des divergences sur les choix fondamentaux. Par ailleurs, il est possible de se retrouver confronté à des comportements bloquants, comme une incapacité à prendre une décision sans validation hiérarchique.

Les signaux permettant d'identifier une crise peuvent être flagrants tout comme ils peuvent être faibles. Dans ce dernier cas, il est plus complexe de savoir qu'une crise est en cours d'émergence, alors que le savoir est trés important.

Les phases de la gestion de crise

Chronologiquement, une crise peut être découpée en trois phases :

1. Une phase dite de « réflexe » : cette phase consiste à tout d'abord déceler les contours de la crise et évaluer son ampleur, puis à prendre en charge le sujet et enfin à communiquer
2. Une phase de réflexion, où l'on va bâtir une réponse. A cet effet, il est nécessaire de caractériser la crise en établissant ses causes, ouvrir un questionnement de fond sur la nature des problèmes posés, puis enfin installer un système de réponse.

© 2021, **A**ssociation **N**ationale des **Dirigeants en Sciences de l'Information** pdt@andsi.fr

Le Numérique pour la performance.

3. Une phase de conduite, où l'on applique la phase de réflexion en dirigeant l'ensemble des outils mis en place, en communiquant de manière adéquate et en gérant l'après-crise alors que tout n'est pas encore en place

Int : Deux phases majeures se succèdent dans une crise, à savoir la réponse à l'incident et la reconstruction. Cette deuxième étape doit être réfléchie en parallèle de la fin de la précédente, ce qui est très difficile dans un contexte de crise où l'on traite des problématiques urgentes sans avoir le temps de réfléchir aux étapes suivantes.
PD : Différentes cellules gèrent la crise et chacune correspond à une temporalité différente. La cellule Direction Générale précède la cellule gestion qui s'assure de la conduite technique des opérations, avec l'appui des cellules expertise et logistique. La cellule communication un peu en aval, prépare la communication vers l'extérieur, sachant que c'est souvent alors que la crise technique est en voie de résolution, que la crise de la communication se produit….

Int : La communication est très importante. Il est préférable de communiquer des informations partiellement erronées plutôt que de ne rien communiquer pour éviter des rumeurs infondées.

Les facteurs aggravants de la crise IT

La crise IT est aggravée par une discordance entre d'un côté les éléments permettant de s'y préparer et de l'autre ses causes.
En effet, les éléments permettant de se préparer contre une crise informatique sont majoritairement techniques. Il s'agit notamment de redondances, de sauvegardes ou bien de sites dédoublés, permettant de réduire les occurrences et la gravité des crises.
En revanche, les causes sont majoritairement humaines ou liées à l'environnement. Par ailleurs, l'invisibilité et la complexité des systèmes freinent la résolution technique, tandis que les impacts sont de moins en moins familiers aux équipes techniques. C'est une des raisons pour lesquelles il est important d'impliquer les utilisateurs dans les processus de résolution de crise.

Conclusion : Le vade-mecum du DSI

Plusieurs éléments permettent à un DSI de diminuer l'occurrence et la gravité des crises.
Premièrement, plus une entreprise maîtrise ses systèmes et ses relations avec ses fournisseurs, clients et équipes, plus elle détient de solutions possibles pour adresser l'inconnu et donc identifier et régler une crise.
En outre, préparer son organisation à une éventuelle crise est primordial. Cela nécessite des technologies éprouvées, des équipes compétentes et établies, des fournisseurs réactifs et de bonnes relations avec les métiers.

Un corpus de méthodes peut être défini pour préparer l'action dans l'hypothèse d'une crise. Il s'agit notamment de fiches réflexes, de fiches fonction, d'un plan d'urgence, d'une organisation ou gouvernance de crise….

Une fois que la préparation est finalisée et que l'organisation a conçu des actions à entreprendre en cas de crise, il convient d'effectuer des tests puis dess exercices en continuité technique puis en reprise d'activité.

Grâce à ces éléments, une connaissance organisationnelle se crée, permettant de diminuer le risque.

© 2021, **A**ssociation **N**ationale des **Dirigeants en Sciences de l'Information** pdt@andsi.fr

L'exemple de l'usine Fukushima – Daini

L'exemple de Fukushima – Daini est un bon exemple de gestion de crise réussie, principalement grâce à un très bon management humain.
Il s'est traduit principalement par une communication adaptée ayant permis au directeur du site de conduire un *cold-shutdown* et de ce fait d'éviter une fusion des cœurs, avec destruction du confinement et rejets dans l'environnement.
Il a effectivement opté pour une communication très large en communiquant ses doutes, ses incertitudes et toutes les informations à sa disposition afin que l'ensemble des employés de Daini partagent une compréhension commune de la situation et des actions à conduire.
L'objectif de cette vision d'ensemble était principalement de donner aux équipes les moyens d'agir plutôt que de donner des ordres.
Dès le début, alors que les répliques du tremblement de terre ayant causé le Tsunami se poursuivaient, le directeur du site a formalisé sur un tableau dans la salle de crise la diminution du danger pour rassurer les employés, sur leur sort et surtout celui de leurs familles.
Pour conclure, le sauvetage de Daini a reposé principalement sur une personne qui a su mener une gestion de crise adéquate avec des mécanismes de sauvetage essentiellement non techniques.

Int : Les premiers instants d'une crise, souvent appelés « golden hour », sont importants. C'est pendant ces premiers instants, voire cette première heure, que les décisions les plus importantes sont prises.
PD : Les premières heures sont effectivement très importantes. Il est également important par la suite de constamment informer les équipes. Dans la mesure où une crise crée une situation qui sort les protagonistes de leurs routines organisationnelles, il est primordial de faire appel à l'intelligence de tous en se basant sur une information riche, fraîche et fiable.
Int : Il faut faire appel aux opérationnels proches du terrain qui vont piloter la sortie de crise, la hiérarchie proposant rarement la solution technique. Le chef prend des décisions mais ce sont les opérationnels du terrain qui soumettent les propositions, car ils sont au plus proche des technologies impactées.

Débat

Int : Une crise crée un effet « sidération », qui permet aisément de savoir qu'elle est survenue.
PD : Une crise n'est pas toujours simple à identifier. Les signaux permettant de savoir qu'une crise se produit peuvent être forts mais j'ai été confronté à des situations où une crise résultait de la somme de signaux faibles, auquel cas il était compliqué de la déceler très rapidement.

Int : Pour éviter l'effet tunnel lié à un biais cognitif, il est primordial de bien qualifier la crise au début de sa phase de gestion.
PD : Ce biais est appelé erreur de représentation. Cette erreur a été commise lors de l'accident nucléaire de Three Mile Island, où les différents acteurs avaient une représentation erronée de la réalité. Il est donc important de non seulement identifier les bons acteurs mais aussi de bien manager les experts.

PD : Il est important de gérer le temps et l'implication des experts, qui doivent apporter des éléments de clarification permettant aux décideurs de prendre des décisions.
Int : En plus des experts, il faut impliquer les utilisateurs pour qu'ils challengent les solutions. Leur intervention est en effet primordiale dans la résolution des problèmes car ils ont une vision plus pragmatique que les DSI. Les impliquer permet également de recueillir moins de critiques a posteriori ; il peut donc être très utile de les intégrer à la cellule de pilotage de crise.

© 2021, **A**ssociation **N**ationale des **Dirigeants en Sciences de l'Information** pdt@andsi.fr

Le Numérique pour la performance.

Int : En amont d'une crise, il est important d'avoir défini une gouvernance alternative pérenne, avec le pouvoir de décision de chacun des acteurs. Dans ce cadre, la fonction prime le grade.
PD : Il faut également un plan d'urgence qui contient une somme d'outils simples pour mobiliser les ressources adéquates et leur permettre de réagir au mieux.
Int : Il est important d'avoir un plan de crise/urgence mais il est tout aussi important de le tester régulièrement, avec la gouvernance alternative définie au préalable. Le plus important est d'avoir les bons acteurs opérationnels au moment opportun.

Int : Le point principal dans la préparation d'une crise est le facteur financier. Il faut effectivement réussir à convaincre l'organisation de consentir des investissements pour se prémunir d'un éventuel désastre.
PD : Je pense qu'il faut justifier ces dépenses mais il me semble que la préparation de crise est indispensable. Par exemple, les exercices sont moins coûteux que le déploiement d'un site de secours. Ils sont également importants car ils permettent d'avoir une meilleure compréhension et préparation de la structure mais également d'avertir le métier des situations qui peuvent se produire en cas de crise.
Int : Une grande partie du management de crise est constituée de management humain, il convient de rassurer tous les acteurs et de les motiver pour les orienter dans la bonne direction.

Présentation de l'orateur.

Pierre Delort, DSI et Président de l'Association, a pratiqué plusieurs années la gestion de crise dans l'industrie nucléaire. Il en a utilisé les fondamentaux dans les différents postes de DSI qu'il a connu par la suite, à chaque fois en sécurisant les installations & opérations, puis validant les réponses de l'entreprise par une campagne de tests puis d'exercices, avec les métiers.
Plusieurs membres ayant dernièrement été l'objet d'attaques cyber, ceci a été l'occasion de mises en perspectives et de partages d'expérience intéressants.

© 2021, **A**ssociation **N**ationale des **Dirigeants en Sciences de l'Information** pdt@andsi.fr

Le Numérique pour la performance.