



STRATEGY • CONSULTING •

TRANSFORMATION



Novembre 2021

NOVAMINDS 

Le **facteur humain** en situation de crise

• DATA CONSULTING

RISK MANAGEMENT

CYBER SECURITY

COMPLIANCE •

 **NOVAMINDS**
Create trust, build performance.

LE LAB'



- Novaminds se positionne comme un **Acteur de référence** pour les institutions financières.
- Novaminds dispose d'une **activité de Recherche** centrée sur son cœur de Métier, pour **anticiper les mutations** réglementaires, économiques, sociétales et technologiques.
- Cette activité de R&D, portée par notre **Laboratoire de Recherche et d'Innovation**, vient nourrir nos Réflexions, nos Publications, nos Enquêtes et nos Dossiers thématiques et nous permet de **fournir à nos Clients des services de pointe à forte valeur ajoutée**.
- Nos collaborateurs sont partie prenante dans les travaux de R&D afin de permettre de **développer de nouveaux savoirs**.
- Novaminds est accompagné par un **Cabinet accrédité** spécialisé dans le financement de l'innovation. Notre partenaire accompagne toutes les phases de la R&D avec la mobilisation de **Docteurs en Sciences** et d'**Experts financiers**.

État de l'art & Limites Concepts existants sur la gouvernance de la donnée anciens et n'ont pas été revus à la lumière du phénomène Big Data Pas de méthodologie de cartographie et de taxonomie de la donnée actuelle Pas de culture de la donnée suffisante dans les établissements financiers	Verrous & Incertitudes scientifiques Développement d'un modèle opérationnel global de pilotage de la donnée et cohérence des différents éléments constitutifs du modèle Organisation de la gouvernance transversale de la donnée avec la prise en compte du Big Data, de l'IA, de la robotisation et des bockchains La méthodologie d'analyse des éléments constitutifs du modèle
Démarche expérimentale Caractérisation des référentiels d'analyse des thématiques constitutives du Pilotage de la donnée Développement des éléments d'un modèle organisationnel et d'un modèle opérationnel pour un dispositif intégré de Pilotage de la donnée Expérimentation d'une méthodologie d'analyse de risques de plateformes Big Data	Apport de connaissances Améliorer la compréhension des différents éléments du modèle de pilotage de la donnée (gouvernance et organisation, méthodologies, processus, systèmes) Compréhension de la catégorisation des données et les règles d'accès dans le secteur financier Nécessité d'une coordination transversale du pilotage de la donnée



La donnée et les nouvelles technologies: quels enjeux pour la conformité?

Indépendamment de l'approche contractuelle en matière de conformité, la France et les États-Unis, et ce, en raison de la complexité et du caractère évolutif de la réglementation, ont des exigences différentes en matière de conformité. Les opportunités technologiques pour s'adapter à ces exigences sont nombreuses et doivent être prises en compte.



LA DONNÉE AU CŒUR DES ORGANISATIONS CHIEF DATA OFFICER: POSITIONNEMENTS, MISSIONS ET MOYENS D'UNE FONCTION EN PLEINE ÉVOLUTION



SÉCURITÉ DES DONNÉES ET LUTTE CONTRE LA CYBERCRIMINALITÉ IL EST TEMPS D'INNOVER!



Nos axes de Recherche & Développement Sciences financières Risques émergents Data science Conformité réglementaire Cybersécurité Résilience Outsourcing Veille des tendances et orientations du secteur financier	Notre déclinaison dans le secteur financier Modèle unifié de gestion des Risques et des Contrôles Développement agile de la culture Cybersécurité Apport des nouvelles technologies pour le KYC Nouveaux modèles de gestion holistique de la donnée Organisation unifiée pour la Cyber-Résilience Analyse du niveau de maturité des institutions financières	Notre rayonnement Scientifique & Technique Publications dans la presse spécialisée Chroniques d'expert Conférences de Place Groupes de Réflexion organisés avec nos clients Benchmark et sectoriel de haut niveau Actions de notoriété ... Anticipation des mutations sécuritaires et réglementaires
--	---	---



« *Les moments de crise produisent un redoublement de vie chez les hommes.* »

François-René de Châteaubriand, *Mémoires d'Outre-Tombe*

Planification **VS** *Adaptation*

« *Aucun plan de bataille ne survit au contact avec l'ennemi.* »

Helmuth Karl Bernard von Moltke, Chef d'Etat-Major Général du Royaume de Prusse

1. **Les situations de crise : définition et enjeux**
2. Le facteur humain : se préparer à s'adapter et connaître ses limites
3. Construire la résilience : analyser et comprendre les biais des organisations

Create trust,
build performance



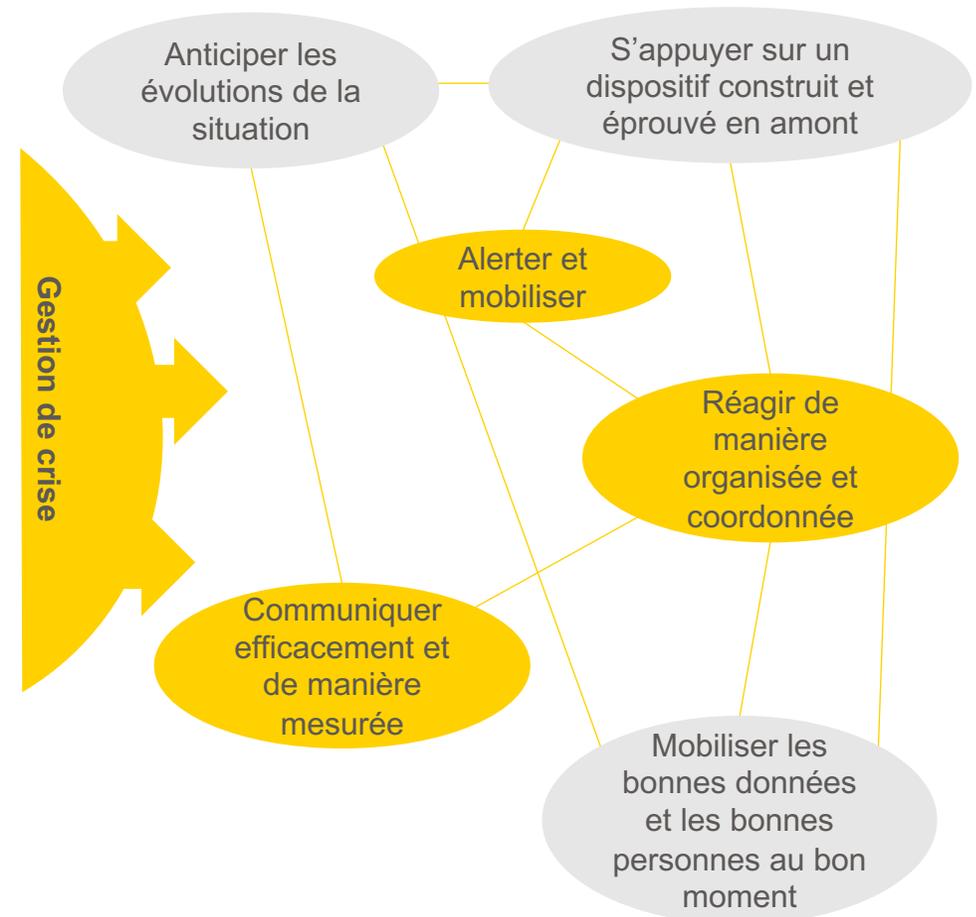
Le concept de crise

Crise [du grec *krisis* : séparation, rupture, moment décisif] : issu du vocabulaire médical, désignait à l'origine le point d'évolution décisive d'une maladie, en bien ou en mal. Au sens moderne, situation exceptionnelle et instable entraînant une rupture dans le mode de fonctionnement normal d'une organisation ou d'une société et menaçant tout ou partie de ses activités, voire son existence. Ses origines peuvent être internes comme externes à l'organisation / la société.

Les symptômes de la crise



La crise requiert réaction et prise de décision organisées afin d'éviter l'effondrement. C'est l'objet de la **gestion de crise**.



Quelques outils pour appréhender un concept mouvant

La crise est un objet complexe et mouvant de par ses caractéristiques intrinsèques :



Diversité des champs de compétences et de connaissances mobilisées par les situations de crise : quels points communs entre une crue majeure, une crise d'image, une crise sociale... ?



Superposition et intrication des enjeux (financiers, humains, réputationnels, opérationnels...), des scénarios, des échelles (du local au mondial), voire hors échelle, des causes et des conséquences, des périmètres de responsabilité et d'action.



Par définition, une crise ne se matérialise ni ne se gère exactement de la même manière d'une occurrence à l'autre. Le chercheur Patrick Lagadec la définit comme un « **temps de destruction des références** ».



Analogie avec l'art militaire

Friction

Rien n'est certain ni acquis, et les plans s'avèrent caducs dès le premier mouvement de l'adversaire.

Gestion du temps

Être en capacité de saisir l'opportunité et de dicter son rythme, grâce à l'anticipation, au renseignement, à l'entraînement.

Jeu d'échelles

Prise en compte et cohérence des enjeux tactiques (mener une bataille) et stratégiques (objectifs de la guerre), et choix dans l'incertitude.

Coopération interarmes

Communication transverse et capitalisation sur l'aspect complémentaire des forces à disposition.

La planification ne suffit pas à assurer la gestion d'une crise, car il est impossible d'intégrer dans un dispositif, aussi souple soit-il, l'entière de la complexité du pilotage de crise, de l'aléa, de l'inconnu, et particulièrement des réactions humaines...

1 // Les situations de crise : définition et enjeux

L'enjeu humain au cœur des situations de crise

« Les crises émergentes s'imposent dans leur essence profonde : des heures de vérité en termes de sens, de visions partagées, de cohésions collectives. » - P. Lagadec

France Télécom, 2009 : crise sociale liée à de nouvelles pratiques managériales, qui mène à une **crise d'image** suite à une vague de suicides minimisée par la Direction.

Culture d'entr.
Management

CPAM / EDF, 2020 : **crise sanitaire** mondiale. Le retour d'expérience de ces deux entreprises appuie sur la « raison d'être [...] point clef sur lequel il faut travailler plus souvent. »

Enjeu du sens
accordé au
travail & éthique

La Nouvelle-Orléans, 2005 : **crise environnementale** et **humanitaire** (Katrina). La FEMA retient l'importance de « fracturer [ses] univers mentaux ». L'exemple est donné par la gestion de crise de l'aéroport local.

Capacité
d'innovation et
d'adaptation

Navette Challenger, 1986 : **accident mortel** causé par un échec de communication claire et par le poids de la culture professionnelle de la NASA.

Enjeu de
communication
et culturel

Quelques chiffres

72 % Proportion d'entreprises françaises estimant avoir subi une crise sur la période 2015-2019.

E. Habiger, ancien commandant des forces stratégiques américaines estime qu'il s'agit de la part d'équipements nécessaires à une bonne sécurité, tandis que 80 % de culture font la différence en situation de crise. **20 %**

93 % C'est la part de communication non-verbale lors d'une interaction entre deux personnes, d'après une étude de A. Mehrabian.

Part des dirigeants français de PME et d'ETI estimant que la survenue de la crise sanitaire aura renforcé leur conviction dans la force du collectif (étude BPI France, 2020). **90 %**

Les pratiques quotidiennes, la culture d'entreprise, la capacité à développer un projet autour de valeurs partagées jouent un rôle fondamental lorsqu'une crise survient (rupture du quotidien, des repères...).

1. Les situations de crise : définition et enjeux
- 2. Le facteur humain : se préparer à s'adapter et connaître ses limites**
3. Construire la résilience : analyser et comprendre les biais des organisations

Create trust,
build performance



Le facteur humain, un concept clef

Facteur humain

Part principalement qualitative, peu quantifiable de l'écosystème d'une organisation, à comprendre comme une part de l'implication humaine (et de ses limites intrinsèques) dans un phénomène.

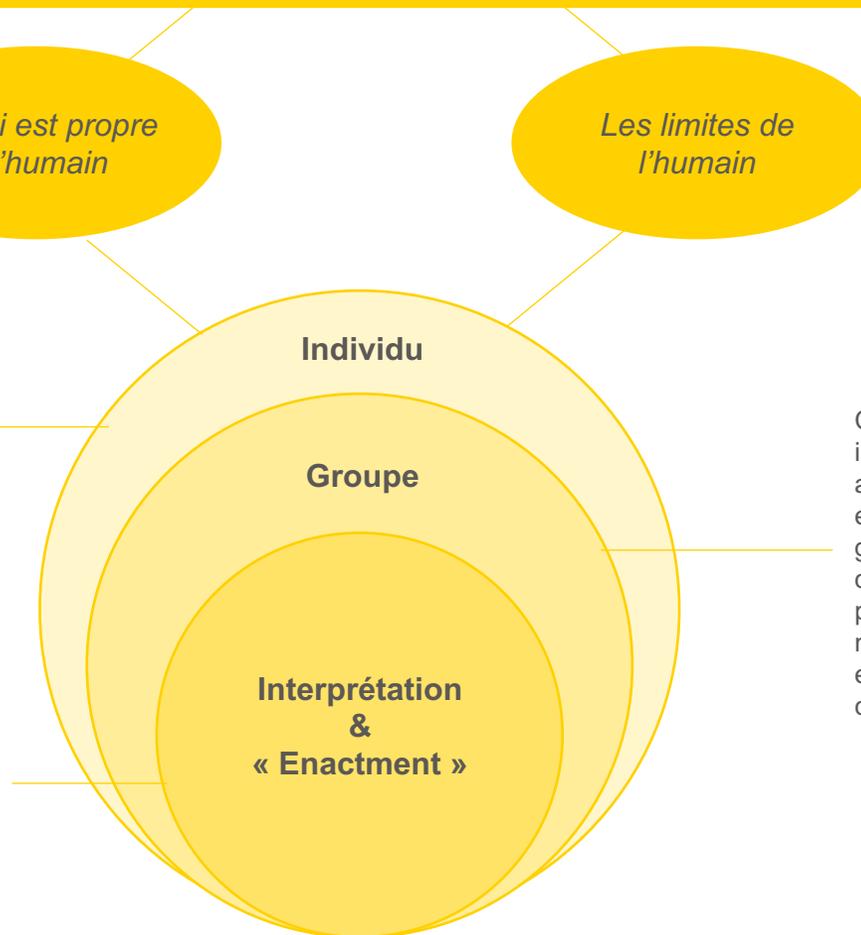
Ce qui est propre à l'humain

Les limites de l'humain

L'individu est un **système indépendant**, non réductible à un modèle mathématique. En crise, l'individu est la première source **d'imprévisibilité** : le caractère subjectif des décisions est irréductible.

La crise est avant tout une **construction sociale** et symbolique : lorsque la perception de contrôle de la situation augmente chez les acteurs, le niveau de stress diminue.

L'Enactment correspond à la manière dont les individus et leur groupe agissent sur leur environnement à partir du sens qu'ils donnent à une situation et à leurs actions. La question cruciale est de permettre la confrontation des interprétations des différents groupes et individus en réduisant l'incertitude, de manière à permettre la construction du sens de l'action, et *in fine*, d'une **stratégie** de gestion de crise.

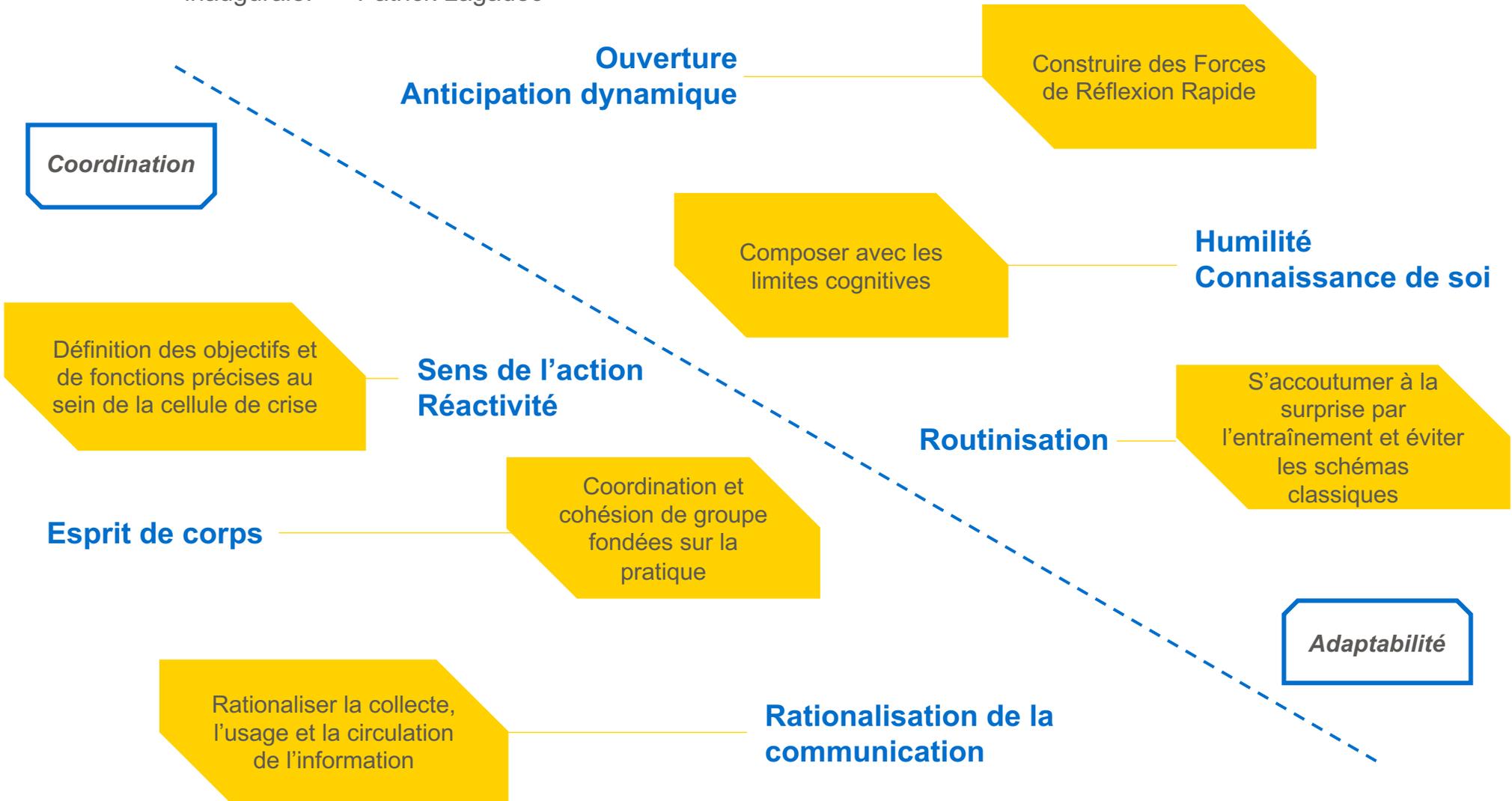


Chacune des volontés indépendantes vient s'agrèger au sein d'un groupe, maille essentielle dans le cadre de la gestion de crise. Le groupe développe une **personnalité** propre liée à son contexte, son management, la **coordination** entre les individus qui le composent.

2 // Le facteur humain : se préparer à s'adapter et connaître ses limites

Se préparer à l'inconnu, cultiver la résilience

« Aligner les meilleures réponses préparées est hors de propos. Il va falloir faire face à une page blanche inaugurale. » - Patrick Lagadec



Le cas du stress aigu en situation de crise

■ Nous serons forcément mis en difficulté, il faut accepter que l'objectif de la gestion de crise consiste à prendre la décision la moins mauvaise à partir des informations limitées et partielles à notre disposition, et ce dans l'urgence.



Changements de forme et d'intensité dans le rapport de l'individu au réel

Sidération



Sensation d'être dépassé par les événements, provoquée par une situation où tous les repères habituels s'effacent. La sidération se traduit par une paralysie momentanée de l'action et de la réflexion.

Exemple : Incendie du stade de Bradford - 1985

Focalisation de l'attention



Le stress aigu peut pousser un individu ou un groupe à se focaliser sur un problème unique et tenter de le résoudre à tout prix, quitte à oublier le reste.

Exemple : Crash du vol Rio-Paris - 2009

Pression accrue du groupe



La pression de la conformité pousse un collaborateur à ne pas remettre en question une décision qu'il sait erronée parce qu'elle émane d'un expert reconnu ou d'un supérieur hiérarchique.

Exemple : Syndrome de l'infirmière

Incitation à l'action



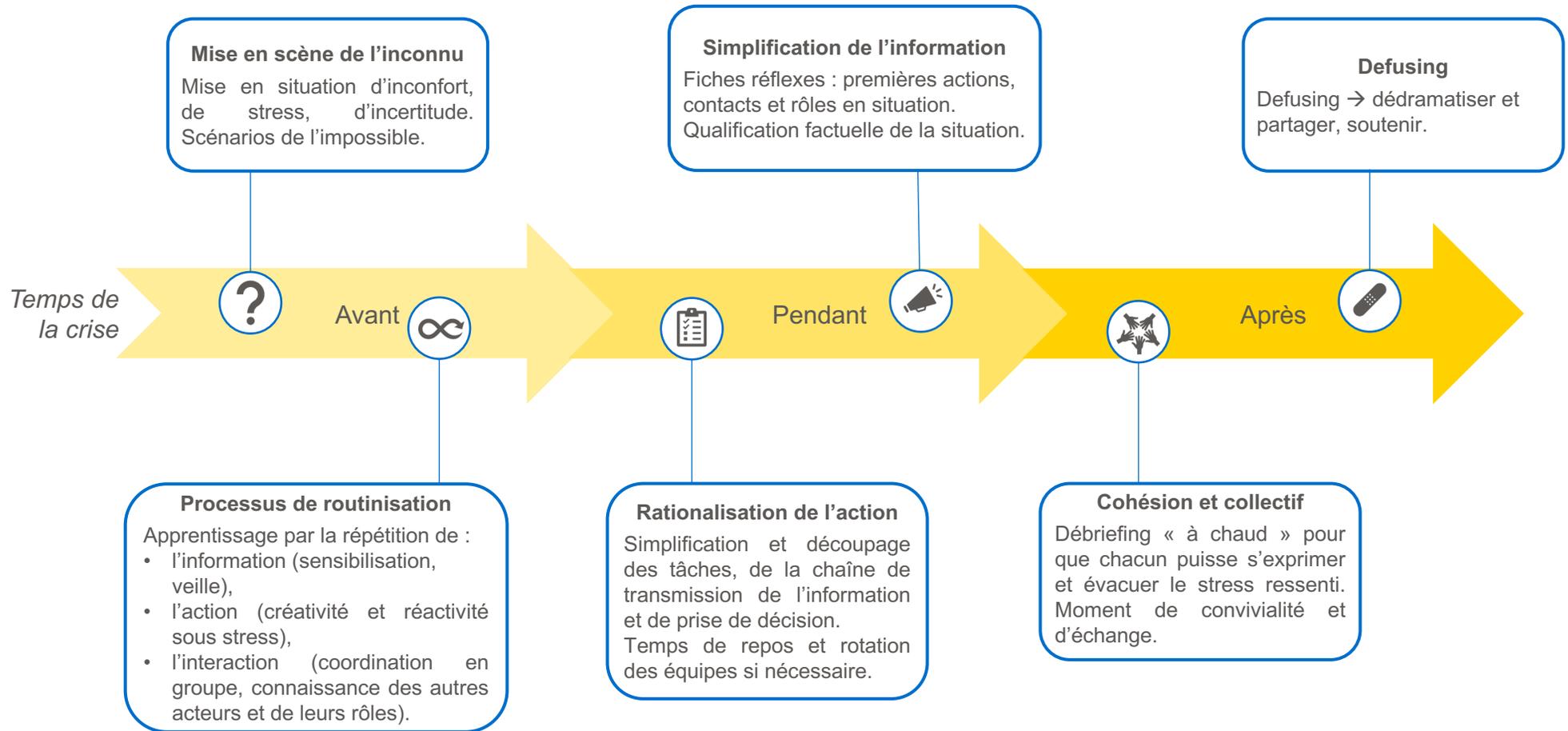
Comme pour la sidération, c'est la sensation d'être dépassé par les événements qui va inciter à agir à tout prix, même hors du rôle qui est défini ou de manière irrationnelle.

Exemple : Crash du vol Rio-Paris - 2009

Réactions psychologiques

Quelles réponses face au stress aigu ?

- La première étape pour faire face aux manifestations du stress aigu consiste à les connaître et être en mesure de les reconnaître lorsqu'elles surviennent, chez soi ou chez les autres. Certains procédés peuvent s'ajouter à ce dernier afin de favoriser une capacité de réponse efficace.



1. Les situations de crise : définition et enjeux
2. Le facteur humain : se préparer à s'adapter et connaître ses limites
- 3. Construire la résilience : analyser et comprendre les biais des organisations**

Create trust,
build performance



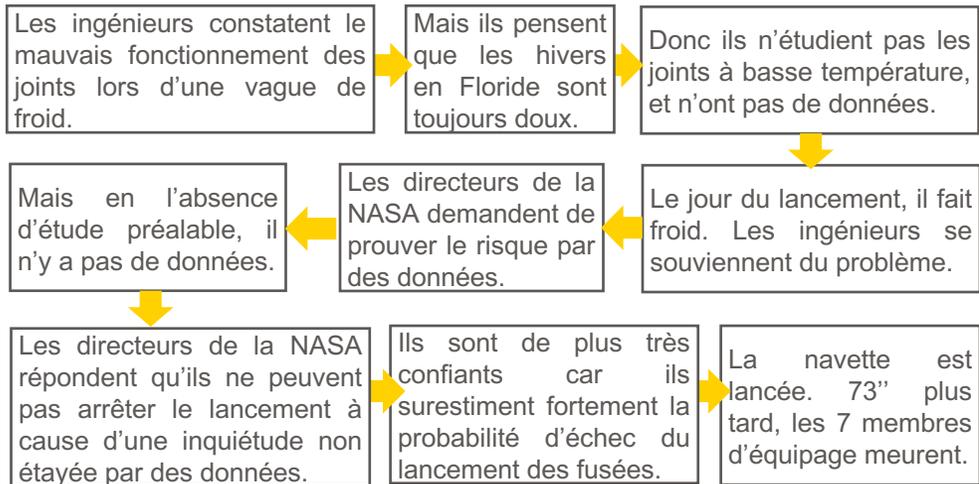
Les biais cognitifs et collectifs dans les organisations

- On ne peut s'arrêter à l'idée qu'il existe un choix rationnel détaché du contexte, et ce facteur intervient également dans les événements situés en amont d'une crise : il est essentiel de savoir reconnaître les **biais cognitifs (de pensée) et collectifs conduisant aux décisions « absurdes »**.

Erreurs radicales persistantes et biais cognitif

- L'erreur radicale persistante** est un concept issu des recherches de Christian Morel, qui peut se définir comme une situation où les acteurs « agissent avec persévérance dans le sens contraire du but recherché ». Nous nous concentrerons sur un cas particulier d'ERP : **l'échec de communication silencieuse**.

Challenger : un exemple d'échec de communication silencieuse



Les échecs de communication silencieuse relèvent bien d'un biais cognitif : le contexte culturel, sociétal, collectif vient s'immiscer dans le processus de prise de décision.



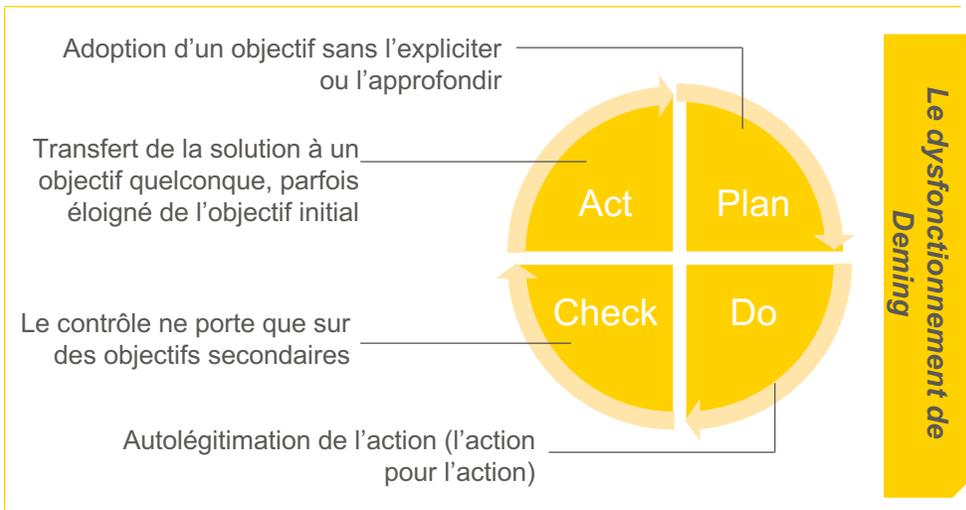
Erreur mobilisatrice (ou plébiscitée)



Erreur par caractère composite de la décision



Erreur de représentation collective

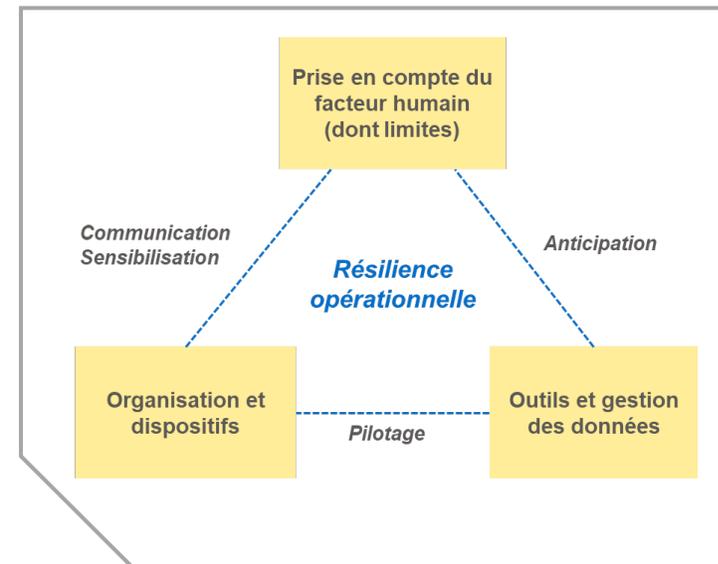


3 // Construire la résilience : analyser et comprendre les biais des organisations

Inscrire le facteur humain dans une culture de résilience

Pistes de réflexion

- Favoriser la **mobilisation et l'implication** des collaborateurs le jour J par la définition claire et la communication en interne des objectifs de l'entreprise, de ses valeurs, voire d'une charte éthique.
- Créer une **culture du collectif** et donner du **sens** au quotidien des collaborateurs.
3 clefs : la vision (raison d'être, légitimité et insertion dans un écosystème sociétal) ; l'organisation (*empowerment*) ; la relation (ne pas négliger l'aspect relationnel du management).
- Analyser et corriger les **biais culturels et organisationnels** qui favorisent la montée en puissance de la crise (Exemple des DSC de G-Y. Kervern, ci-dessous).



DSC	Traduction concrète
Déficits culturels	Facteurs de désordres et de défaillances humaines
Infailibilité	« Cela ne peut pas nous arriver. » Syndrome du Titanic
Simplisme	Négation de la complexité des organisations humaines
Culture de non-communication	Manque de com. entre les composantes de l'organisation
Nombrilisme	Défaut de vigilance vis-à-vis de l'extérieur
Déficits organisationnels	Comportements dangereux liés aux objectifs et au mode de fonctionnement de l'organisation
Productivisme	Rendement prend le pas sur la sécurité / sûreté
Dilution des responsabilités	Rejet des responsabilités & flou dans leur attribution

Biais culturels et organisationnels à analyser

Concepts développés par G-Y. Kervern, les Déficits Systémiques Cindynogènes (DSC) constituent un outil d'analyse des biais d'ordre culturel, managérial ou organisationnel qui peuvent être, directement ou indirectement, à la source de crises.

Ci-contre, 6 des 10 DSC sont présentés. La catégorie « managériale » n'est pas détaillée : elle est constituée des lacunes en méthodes de gestion des risques et de préparation aux crises.

3 // Construire la résilience : analyser et comprendre les biais des organisations

Vers une autre manière de penser les crises ?

« Les phénomènes de crise ne doivent plus être appréhendés comme les symptômes d'un système qui se grippe, mais plutôt comme le fruit de ruptures marquant un univers producteur de changements et de discontinuités. [...] **Les impossibles qui occupent notre cerveau sont nos grandes surprises de demain : on a souvent les surprises qu'on a méritées ; plus on est bardé de certitudes, plus on est candidat à des surprises majeures. Nos impossibles sonnent comme des impôts-cibles sur nos rigidités mentales.** » B. Robert.

Délaisser les procédures au profit de l'intégration des phénomènes de surprise **Quelques ruptures conceptuelles à méditer (P. Lagadec)**

Par inversion de polarité

Concevoir les crises comme la normalité plutôt que des phénomènes rares et négatifs. La gestion de crise permet de développer des qualités humaines essentielles au quotidien des organisations (humilité, anticipation, réactivité, gestion du stress, esprit d'équipe, aptitude à sortir du cadre...)

Par l'adoption d'un processus flottant

Les dispositifs majoritairement fondés sur des plans, calqués sur des événements qui se sont déjà produits sont régulièrement débordés par la vitesse et le caractère évolutif des crises. En réponse, il faut être perpétuellement en mouvement et placer l'humain au cœur de ses actions.

RUPTURE

Par renversement des priorités

Dépasser l'approche des spécialistes : la gestion de crise devient une question centrale pour les dirigeants et leurs équipes. S'y impliquer régulièrement donne le temps et la capacité d'apprendre.

Par retournement des théorèmes admis

Revisiter les notions clefs de la gestion de crise au regard des phénomènes de stress aigu et de surprise, notamment les exercices « conventionnels » une fois dépassé un certain stade de maturité dans l'organisation.

Le facteur humain en entreprise se résume comme la somme des comportements, valeurs, cultures, modes d'apprentissage, de management, de communication et d'échange entre les diverses parties qui la composent. Peu quantifiable, son rôle est essentiel à la marche d'une organisation, et particulièrement en temps de crise.

Pour conclure avec les mots de P. Lagadec, il est crucial qu'au plus haut niveau de l'organisation, il soit admis que « des marges de progrès se situent au niveau des facteurs humains et de la créativité dans les façons de [...] questionner les plans sur leurs limites ou leurs inconnues », de manière complémentaire aux approches existantes et qui ont fait leurs preuves.



- Georges-Yves KERVERN, *Eléments fondamentaux des cindyniques*, 1995
- Thierry PORTAL *et alii*, *Crises et facteurs humains. Les nouvelles frontières mentales des crises*, 2009
- Benoît VRAIE, *Stress aigu en situation de crise. Comment maintenir ses capacités de décision et d'action*, 2018
- Patrick LAGADEC, *La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, 1981
- Patrick LAGADEC, « La crise du COVID 19 : l'urgence de l'invention », mai 2020
- Marielle THOMAS, Yannick BOLLATI, « Entreprises collaboratives, entreprises résilientes ? Garantir la performance collective de l'organisation », Webinaire animé par la société Phusis, 09/07/2020
- « Un nouveau leadership pour une nouvelle normalité », Les Echos, 30/11/2020
- Julie BOUMRAR, Marjorie BORDES, « Le rôle du facteur humain en gestion des crises », Magazine de la Communication de Crise & Sensible, Observatoire International des Crises (OIC)

Nicolas VETRIAK
Président Fondateur



Create trust,
build performance