

# L'appel aux chefs de la sécurité à devenir des leaders de crise

Pourquoi les chefs de la sécurité passent de  
gestionnaires de crise à leaders de crise



Si sécuriser leurs entreprises a toujours été le rôle des chefs de la sécurité (en anglais, Chief Security Officer ou CSO) et de leurs équipes, le paysage actuel des menaces, en constante évolution, confère au CSO une nouvelle dimension qui l'amène à être à la fois un leader de crise et un protecteur.

Pourquoi ? Parce que la pandémie de COVID-19 a mis en évidence la nécessité pour les entreprises de renforcer leur résilience opérationnelle, aujourd'hui et demain. De ce fait, les CSO sont désormais investis d'une mission élargie et se concentrent davantage sur l'amélioration de la résilience de l'entreprise. Pour que leur organisation puisse prospérer dans un contexte marqué par les perturbations et l'incertitude, ils doivent assurer non seulement la gestion, mais aussi le pilotage des crises. Nous exposons ici trois méthodes pour y parvenir de manière efficace.

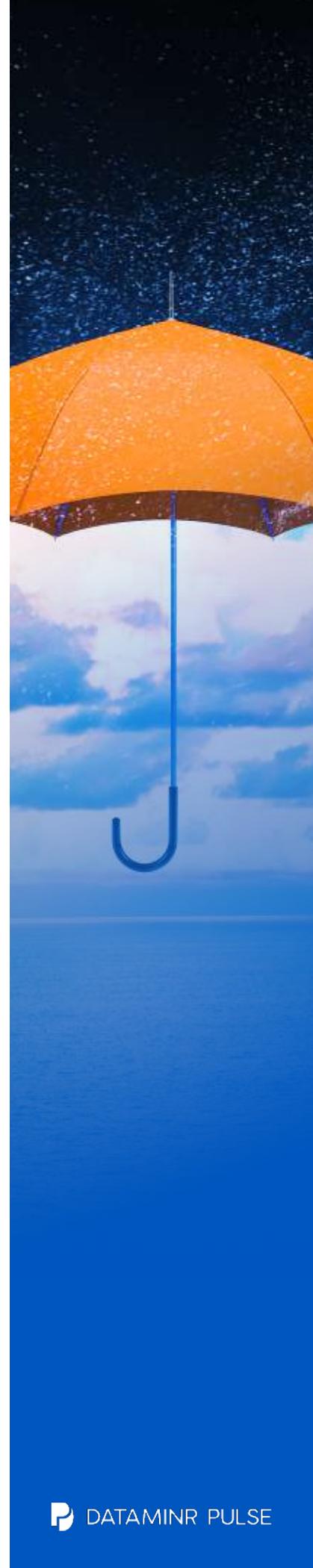
## Déléguer et communiquer de façon efficace

Lors d'événements perturbateurs de forte intensité, les CSO doivent communiquer de multiples messages – ascendants, descendants et transversaux – à leur entreprise, tout en maintenant un rythme soutenu, en ne disposant souvent que d'informations incomplètes ou très variables. Tout en sachant qu'il faut veiller à réduire les risques immédiats, ne tombez pas dans le piège de la microgestion.

Le superpouvoir d'un leader de crise est la délégation. Apprenez à déléguer jusqu'à sortir de votre zone de confort, puis délégez encore un peu plus. Cela implique aussi qu'il faut apprendre à faire confiance à votre équipe et à lui donner les moyens de prendre des décisions difficiles. Aidez-la en créant tout d'abord une vision à long terme avec un lien clair entre la situation actuelle et la situation à venir. Votre description de la situation à venir doit être aussi vive et complète que possible afin que les membres de votre équipe puissent comprendre clairement comment chaque personne a son rôle à jouer. Plus ils comprendront le pourquoi et le comment, plus ils seront disposés à se lancer dans l'aventure.

Renforcez continuellement la vision de l'après-crise et instaurez des principes en lien avec le processus de prise de décision. Cela permettra de clarifier les priorités et aidera votre équipe à prendre des décisions dans un contexte approprié.

Ensuite, communiquez cette même vision à l'ensemble de votre organisation pour l'aider à se préparer aux changements à venir. L'élément clé est de savoir comment affiner le volume de données et de renseignements, et distinguer parmi les différentes informations : celles qui permettent de s'orienter, celles qui doivent être mises en œuvre et celles qui appellent une décision.



## Organisez les informations en les classant en trois catégories

1

### Qu'est-ce que je sais ?

Les faits sont le fondement de la gestion des risques et des crises ; il vous faut être aussi informé et aussi à jour que possible. Appuyez-vous sur vos réseaux techniques et humains. La technologie peut aider vos équipes d'analystes à traiter les questions de type « Pourquoi ? » et « Que faire ? ».

2

### Qu'est-ce que je dois savoir ?

Quelle que soit la crise, vous aurez forcément des lacunes en termes d'informations ou de compréhension. Demandez à votre équipe d'identifier ces lacunes et de déterminer le plus rapidement possible comment les combler. La direction vous communiquera également les informations essentielles dont vous aurez besoin. C'est à vous de fournir les réponses, et elles ne seront pas forcément disponibles sans l'aide de ressources ou de cadres supplémentaires.

3

### Qu'est-ce que j'en pense ?

Émettre des hypothèses intelligentes sur ce qui pourrait se produire ensuite et en évaluer la probabilité est une tâche fondamentale dans toute fonction de leadership et de planification de crise. Vous devez communiquer clairement ces hypothèses et les données qui les étayent.

## S'entraîner, encore et encore

Se tourner vers l'environnement externe Comprendre l'écosystème du risque Réaliser des exercices de planification de scénarios aussi réalistes que possible. Effectuez des simulations qui mettront à l'épreuve les protocoles de sécurité et de gestion des risques établis dans votre organisation. Souvent, les déclencheurs de risque sont liés aux contraintes de temps pour la prise de décision, au manque d'informations pertinentes ou, au contraire, à un excès d'informations. En cas de crise réelle, votre but est que vos équipes et vos partenaires stratégiques aient une connaissance globale de la situation et qu'ils sachent où les informations sont disponibles, ce qu'elles signifient et comment agir en conséquence.

## Se tourner vers l'environnement externe

Parfois, les crises semblent surgir de nulle part, mais cela relève davantage de l'exception que de la règle. Les crises surviennent souvent parce que l'organisation est en décalage avec son environnement. Par exemple, lorsqu'une organisation ne parvient pas à suivre l'évolution du cadre réglementaire. Ou lorsque des changements sur le marché font chuter la demande de produits et de services.

Dans ces situations, de nombreux responsables de la sécurité sont tentés de se replier sur eux-mêmes, alors que des études montrent que les leaders de crise les plus efficaces sont autant à l'écoute de ce qui se passe en interne qu'en externe. Ils ont compris qu'ils ne fonctionnent pas dans l'abstrait. Leurs dispositifs de sécurité sont inextricablement liés à la fois aux partenaires internes de l'organisation (juridique, risques et RH) et aux parties prenantes externes (clients, régulateurs, fournisseurs et vendeurs).

N'oubliez pas que vos partenaires externes ont un intérêt direct à votre réussite. La force de ces liens est essentielle pour gagner en résilience. Nouez ces relations indispensables dès maintenant afin de pouvoir vous appuyer sur elles et/ou les influencer en période de crise.



## Quelques rappels sur la résilience

- L'existence de « zones » résilientes au sein d'une entreprise ne veut pas forcément dire que cette dernière est résiliente.

For an organization to achieve true resilience, the entire enterprise—not just specific functions or lines of business—must be resilient. In fact, when only parts of an organization are resilient, they become more rigid. This makes it difficult for the enterprise to maintain critical agility when a crisis hits.

- Démocratiser l'information.

Le COVID-19 nous a montré à quelle vitesse les perturbations pouvaient se propager, soulignant ainsi l'importance des informations en temps réel. Veiller à ce que les informations et les éclairages soient accessibles à toute l'organisation constitue un pilier de toute stratégie de résilience.

## Comprendre l'écosystème du risque

Les CSO performants connaissent la taille et la portée réelles du profil de risque de leur organisation. Ils comprennent le paysage des menaces et la manière dont les risques macro et micro, qu'ils soient mondiaux, régionaux ou locaux, peuvent impacter leur entreprise.

Cette compréhension passe en partie par la mise en place d'un modèle et d'outils appropriés. Les responsables de la sécurité peuvent alors facilement identifier et assurer la visibilité des risques connus, des risques émergents et des premiers signes de problèmes ou de crises imprévus.

Ils peuvent mettre en place un modèle de gestion de la sécurité et des risques soigneusement conçu et dynamique – avec un réseau approprié, complémentaire et couvrant les mécanismes de surveillance passive et active. Les CSO peuvent également s'appuyer sur des outils d'information en temps réel comme Dataminr Pulse, qui utilise une plateforme d'intelligence artificielle puissante et innovante pour détecter les premiers signes d'incidents et de risques à impact élevé.

## Êtes-vous prêt(e) ? Le test de stress personnel

Piloter une crise est désagréable. On se retrouve pour ainsi dire sur la sellette. Mais c'est aussi l'occasion de démontrer votre courage, vos compétences et votre expertise. Cependant, si vous ne connaissez pas vraiment vos limites et si vous ignorez comment vous réagiriez en temps de crise, cela peut compromettre votre réussite. Apprendre à rester calme dans un environnement stressant peut s'avérer l'obstacle le plus difficile à surmonter pour aboutir à un résultat résilient.

La meilleure façon d'y parvenir est de vous mettre dans des situations stressantes – tout comme vous testeriez vos protocoles de gestion des risques et de sécurité. Entraînez-vous à prendre des décisions difficiles et stratégiques dans un environnement aussi réaliste que possible. Comment réagissez-vous ? Quelles sont vos faiblesses ? Vos atouts ? Il existe des [outils psychométriques](#) que vous pouvez utiliser pour vous tester en situation de stress ; certaines entreprises les utilisent pour la formation au leadership de crise. L'objectif est de comprendre ce qui vous arrive lorsque vous êtes confronté à une crise.

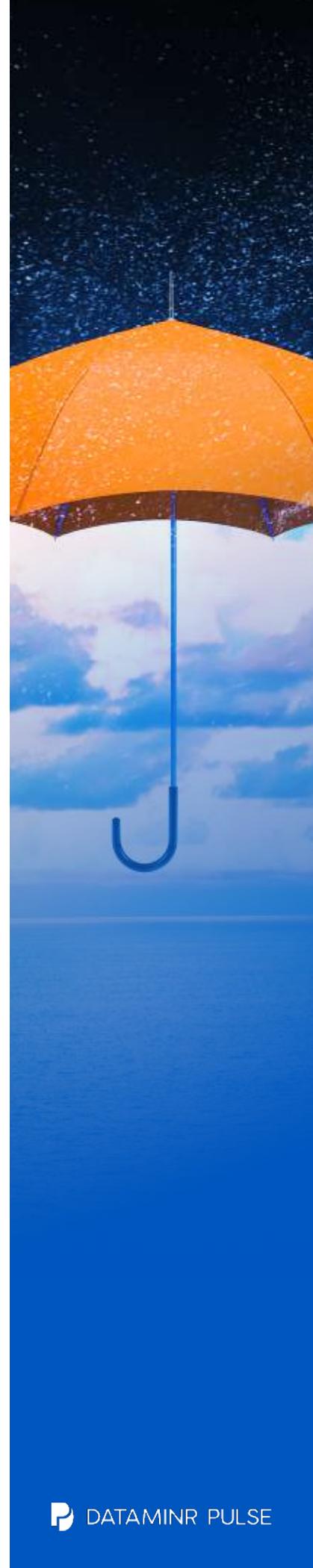
Vous devrez également maîtriser d'autres aspects d'un pilotage de crise efficace, ce qui exige un mélange de compétences techniques et humaines telles que pouvoir garder conscience de la situation, savoir quand et comment donner des directives, et être en mesure de gérer une situation complexe ainsi que des équipes pluridisciplinaires.

Pour être un leader de crise efficace, il faut également définir et affiner son style de leadership. Voici trois styles qui peuvent s'avérer utiles en période de crise :

1

### Leadership transformationnel.

Il provoque des changements au niveau des individus et des systèmes sociaux. Lorsqu'il est bien fait, il en résulte un changement bénéfique et positif chez les individus. L'objectif est de transformer les partisans en leaders.



2

**Leadership cognitif.**

Il s'agit de comprendre l'environnement que vous dirigez, puis d'appliquer le style, l'outil ou la compétence de leadership qu'exige la situation.

3

**Leadership transactionnel.**

Axé sur le rôle de supervision, sur l'organisation et la performance du groupe. Également connu sous le nom de leadership managérial.

## En savoir plus

L'information en temps réel est cruciale aussi bien pour le leadership que pour la gestion de crise. Découvrez comment les CSO efficaces et autres responsables de la sécurité utilisent [Datamir Pulse](#) pour prendre des décisions éclairées, rapides et fondées sur les faits, qui stabilisent les organisations et renforcent leur résilience.

DEMANDER UNE DÉMO

