

S D L M **M** J V

S D L M M **J** V

S D L M M **J** V

S D L M M J **V**

S D L M M J **V**

Banques. Les grandes banques canadiennes dévoilent leurs résultats pour le deuxième trimestre. Mercredi 28 et jeudi 29 mai.

Barreau. Québec reçoit le congrès du Barreau, dont le thème est *Mémoire d'avenir*. Jeudi 29 mai.

Domtar. Raymond Royer est l'invité des *Rendez-vous financiers Les Affaires*. Jeudi 29 mai.

Confiance. Le Conference Board du Canada publie l'indice de confiance des consommateurs pour mai. Vendredi 30 mai.

Municipalités. La Fédération canadienne des municipalités tient son congrès annuel à Québec. Vendredi 30 mai.

les affaires

2,25 \$ | SEMAINE DU 24 AU 30 MAI | WWW.LESAFFAIRES.COM



ÊTES-VOUS PRÊT À GÉRER UNE CRISE ?

p.28

tendances

Huit méthodes innovatrices pour recruter les meilleurs candidats

Il faut faire preuve d'imagination pour débusquer les perles rares et les convaincre d'intégrer une nouvelle entreprise. Des spécialistes donnent leurs recettes. p. 14

stratégies

L'homme qui a implanté Internet à haute vitesse dans les régions

Robert Proulx, personnalité du mois en technologies de l'information, explique comment il a réussi à développer un service essentiel pour les régions du Québec. p. 34

conseils

Médias : malgré les temps difficiles, des titres se distinguent

Les titres des médias canadiens faiblissent depuis un an. Mais les experts voient tout de même des occasions intéressantes pour les investisseurs.

VOL. LXXX, N° 21
88 PAGES



PP40064924 R08185



Voyagez sans restriction grâce à la carte Visa Voyages RBC®



Échangez vos 15 000 points de bienvenue contre un billet d'avion!

IMAGINEZ. RÉALISEZ. DES VACANCES PLUS TÔT QUE PRÉVU. rbcbanqueroiyale.com/visavoyages 1-800 ROYAL 1-2 RBC Banque Royale®

© 2008 RBC Banque Royale du Canada. RBC et Banque Royale sont des marques déposées de la Banque Royale du Canada. ™ Marque de commerce de la Banque Royale du Canada. * Marque déposée de Visa International Service Association. Les points RBC Rewards sont en prime et seront attribués que si votre demande est reçue et approuvée pendant la période d'admission, soit entre le 1^{er} mai et le 31 août 2008. Les points RBC Rewards ne sont pas transférables et ne peuvent être utilisés pour acheter des produits ou services. Les points RBC Rewards ne sont pas transférables et ne peuvent être utilisés pour acheter des produits ou services. Les points RBC Rewards ne sont pas transférables et ne peuvent être utilisés pour acheter des produits ou services.

stratégies en manchette

LE CONTEXTE

MAUVAISE PRESSE

27 %

Proportion des entreprises ayant vécu une crise qui a suscité l'attention des médias et les a forcées à fermer boutiques

11 SEPTEMBRE

Sur les 930 entreprises qui avaient leurs bureaux dans les tours du World Trade Center lors de l'attentat du 11 septembre 2001, 550 n'existaient plus, 18 mois plus tard.

CONGÉ MALADIE

Une pandémie pourrait avoir un effet dévastateur sur l'économie du pays. Ainsi, selon Santé Canada, de 15 à 35 % des employés pourraient tomber malades simultanément si une telle situation survenait.

Êtes-vous prêt à affronter une crise ?

Gestion. Lorsque les médias s'emparent d'une crise, les jours d'une entreprise peuvent être comptés.

par David Descôteaux > david.descoteaux@transcontinental.ca

La meilleure chose à faire :

> Toujours donner l'heure juste, et la donner rapidement.

Les erreurs à éviter :

> Paniquer;
> Mentir;
> Essayer de camoufler la crise;
> Donner des informations dont on n'est pas sûr;
> Envoyer n'importe qui devant la caméra pendant la crise.

En avril, la société Gaz Métro annonce qu'elle va creuser une quarantaine de tranchées d'un mètre de largeur sur le boulevard Saint-Laurent. Les commerçants du boulevard ragent. Ils se remettent à peine du *lifting* long et coûteux qu'a subi l'artère, des travaux qui ont duré près de 18 mois et fait fuir la clientèle. Plusieurs marchands ont d'ailleurs dû fermer boutique.

Comme si la situation n'était pas déjà assez gênante pour Gaz Métro, la Ville de Montréal assure qu'elle avait demandé à plusieurs reprises à tous ses fournisseurs de profiter des rénovations majeures pour effectuer leurs travaux. « Gaz Métro dormait au gaz », ironise la mairesse de l'arrondissement Plateau-Mont-Royal, Helen Fotopoulos. Sur la *Main*, on veut carrément lyncher le distributeur de gaz naturel. Dans les médias, les commentateurs sont sévères, les lecteurs, furieux, et les caricaturistes s'en donnent à cœur joie. C'est la catastrophe.

« Le téléphone a commencé à sonner à 6 h 30 ce matin-là chez moi ! » raconte Frédéric Krikorian, porte-parole de Gaz Métro. L'entreprise a reçu 30 appels en provenance des médias entre 6 h 30 et 17 heures, dit-il. En temps normal, elle en reçoit environ 10 par semaine.

La journée a été exigeante, mais s'est bien déroulée

malgré tout, dit M. Krikorian. « Chez Gaz Métro, nous avons une structure souple; les dirigeants nous font confiance. Cela a grandement aidé. Car, dans ce genre de crise, les premières heures sont critiques. Tu ne peux pas attendre de faire valider ton message par huit personnes. »

Le message de Gaz Métro était simple : mea culpa. « Cette crise a été bien gérée, dit Claude Jean Devirieux, spécialiste de la communication de crise. Gaz Métro a dit : *On s'excuse, on a fait une erreur, on l'admet*. C'est la première chose à faire en gestion de crise. Ils ont aussi dit qu'ils allaient faire tout leur possible pour réaliser les travaux au plus vite. Ce qui a été mal géré dans leur cas, c'est la planification des travaux. »

De crises privées à crises médiatiques

Bien gérée ou pas, Gaz Métro aurait sans doute préféré éviter cette crise. Mais peu d'entreprises y échappent. Jusqu'à 83 % des entreprises auront à faire face à une crise dans les cinq prochaines années, selon une étude de la firme Oxford Metrica. Et le tiers n'y survivra pas dans les deux ans.

Une crise peut survenir à tout moment et de bien des façons. De la tornade au virus informatique en passant par un problème de financement ou de marketing, voire un scandale impliquant un dirigeant de l'entreprise. « La crise peut même découler d'une bonne nouvelle », dit Richard Thibault, consultant et auteur du livre *Comment gérer la prochaine crise*. « Une entreprise qui a fait appel à mes services - quelques jours trop tard - venait de décrocher le contrat du siècle. Les dirigeants ont sabré le champagne et fêté fort. Le lendemain, ils ont réalisé qu'ils ne pourraient pas livrer la marchandise, et l'entreprise a fermé ses portes peu après. »

Dans ce cas, la crise n'a pas fait les manchettes. « Plusieurs entreprises connaissent des crises internes, dit Claude Jean Devirieux. Elles doivent l'étouffer avant qu'elle ne devienne publique », dit celui qui conseille, entre autres, L'Oréal Canada et Cogeco. Si les médias s'en emparent, l'image publique de l'entreprise en souffrira. Or c'est son actif le plus précieux, dit-il.

Quand le silence n'est pas d'or

La meilleure façon de protéger votre image publique en cas de crise est de donner l'heure juste, comme l'a fait Gaz Métro, dit Bernard Motulsky, titulaire de la Chaire de relations publiques et communication marketing à l'UQAM. « Lors d'une crise, le niveau de stress de tout le monde est élevé. Les gens ont besoin de savoir ce qui se passe, et rapidement. »

M. Motulsky cite l'exemple de TQS. L'acheteur potentiel, Remstar, a décidé en avril de supprimer la salle de nouvelles et de licencier ses 270 employés. Remstar a tardé à parler aux médias, et ses dirigeants ont été accusés de manquer de courage. « Personne ne savait qui était le capitaine à bord, qui devait parler, dit M. Motulsky. Il n'y a même pas eu de communiqué. La nouvelle a été directement transmise aux employés. Remstar ne s'attendait pas à une telle réaction médiatique [et politique, l'affaire se rendant jusqu'à l'Assemblée nationale]. Si quelqu'un avait pris la peine de donner des explications, la crise n'aurait pas pris une telle ampleur. Plus on se cache, plus la frénésie médiatique augmente. »

La même logique s'applique à la fermeture de l'usine de sandales Crocs, début avril à Québec. « Le meilleur exemple de ce qu'il ne faut pas faire en gestion de crise », selon Richard Thibault. Quelque 400 employés se sont retrouvés au chômage, sans que la



Sources : Université de Melbourne, KPMG, 2007

SEULEMENT LE QUART

25 % Proportion des entreprises qui affirment posséder un plan d'action pour l'ensemble de leurs activités en cas de crise.

ANTIVIRUS

La société IBM a développé un logiciel qui permet aux entreprises d'évaluer l'impact financier qu'aurait une pandémie sur leur organisation, et de simuler plusieurs plans d'urgence afin de trouver le mieux adapté.

ENNEMI NUMÉRO UN

Selon un sondage mené auprès d'entreprises, 51 % des répondants sont préoccupés en premier lieu par les actes de terrorisme, de sabotage ou de cyberterrorisme. Viennent ensuite les désastres naturels (48 %), l'erreur humaine (38 %) et la panne des systèmes informatiques (33 %).

Quatre crises récentes, une seule bien gérée



✓ Gaz Métro
La société a fait une gaffe majeure en défonçant le boulevard Saint-Laurent fraîchement retapé, mais elle a admis aussitôt son erreur et a fait son mea-culpa.

✗ Crocs
L'entreprise a fermé son usine de Québec, rentable, et mis à pied 400 employés, sans aucune explication. Son action a aussitôt chuté à la Bourse. [Photo : Francis Vachon/PC]

✗ Remstar
Après avoir licencié 270 employés et supprimé la salle de nouvelles de TQS, les nouveaux propriétaires du Mouton noir se sont murés dans le silence. Les médias ont parlé de lâcheté et l'affaire s'est rendue jusqu'à l'Assemblée nationale. [Photo : Francis Vachon/PC]

✗ Maxime Bernier et Julie Couillard
La relation entre un ministre des Affaires étrangères et une ex-conjointe de motards criminalisés est-elle une affaire privée ? Oui, dit le gouvernement Harper, qui minimise l'affaire, alimentant du coup la crise. [Photo : Paul Chiasson/PC]

Ne faites pas cavalier seul

Quand une crise vous prend par surprise, assurez-vous de travailler en équipe, dit Stéphane Prud'homme, président de l'agence 180 degrés relations publiques. « Il ne faut pas penser qu'on peut tout faire seul. Il faut s'entourer d'experts dans les domaines touchés par la crise. » Trop de dirigeants font l'erreur d'affronter la crise en solo, dit-il. « Et une fois qu'on se rend compte qu'on aurait dû travailler en équipe, il est souvent trop tard. »

C'est encore plus vrai dans le cas d'une crise grave, comme une pandémie, dit George Abercrombie, pdg de la division américaine du géant pharmaceutique Roche, qui produit entre autres l'antiviral Tamiflu. Dans un article publié dans la *Harvard Business Review* intitulé *Pandemic Preparedness: Who's Your Weak Link?*, le dirigeant souligne que « si une épidémie de grippe aviaire sévit, vous devrez mettre à profit le personnel clé de votre entreprise. Mais vous devrez également maintenir un contact direct avec les autorités locales dans les zones où vos produits seront distribués. De cette façon, si le gouvernement décide de fermer des routes, vous pourrez rapidement élaborer un [nouveau] plan d'acheminement de vos produits vers les clients touchés. » D.D.

société ne fasse aucun commentaire pour justifier sa décision. « On n'a même pas prévenu les actionnaires, dit Richard Thibault. Quand Ford ou GM annoncent un plan de licenciements, l'action monte. Mais la direction de Crocs n'a jamais expliqué sa position. Résultat : les gens qui possèdent des Crocs dans leur garde-robe se demandent s'il vont les porter cet été. » À la suite de l'annonce, l'action de Crocs a chuté de 40 %.

Gérer la crise... et ses lendemains

Ces exemples montrent qu'une bonne gestion de crise comporte toujours deux volets, dit Claude Jean Devirieux : la gestion de la crise, et la gestion de la communication de la crise.

« Gérer une crise, c'est ramasser les cadavres et passer la vadrouille après qu'un employé soit entré au bureau avec un fusil et ait tiré sur six collègues. Gérer la communication de la crise, c'est expliquer pourquoi le type a fait ça; pourquoi on lui a refusé une avance de salaire; pourquoi il se plaignait de harcèlement psychologique par son supérieur; pourquoi il a déposé 12 griefs dans la dernière année... Cette gestion-là n'est pas évidente. Plusieurs entreprises échouent, et ne s'en remettent pas. »

Ainsi, le travail de Gaz Métro n'est pas terminé. En défonçant à nouveau des trottoirs dont le ciment est à peine sec, l'entreprise risque d'en déterrer, des cadavres. « Les commerçants du boulevard Saint-Laurent sont toujours en colère. Et rien n'exclut un éventuel recours collectif », dit Bernard Motulsky. Mais si Gaz Métro avait été arrogante, l'histoire aurait persisté dans les médias, et les dommages à la réputation de l'entreprise auraient été pires. « Le fait demeure que Gaz Métro a fait des travaux au mauvais moment. Mais au moins, ce n'est plus une crise médiatique. »

Des bons et des mauvais coups

Études de cas. Des leçons peuvent être tirées de la petite histoire des grandes crises.

Des cas mal préparés, où on n'a pas vu venir la crise

➤ **Le déneigement des toits des écoles de la Commission scolaire de Montréal**

Ah ! comme la neige a neigé, se sont dit un matin de mars les dirigeants de la CSDM, ordonnant sur-le-champ, sans préavis aux parents, l'évacuation de toutes leurs écoles. La plupart resteront fermées plusieurs jours, le temps de déblayer les toits. « La crise la plus mal gérée de l'année, dit Richard Thibault, consultant en communication. On a attendu à la dernière minute pour réaliser qu'à Montréal, il peut neiger. Il aurait fallu avoir un programme de prévention, vérifier s'il y a trop de neige, et l'enlever le cas échéant. Au lieu de ça, les écoles ont fermé, et c'a été un cafouillis total ! »

➤ **La fusillade au Collège Dawson de Montréal, en septembre 2006**

Un jeune homme entre à la cafétéria du collège et tire plusieurs coups de feu avec une carabine semi-automatique. Il tue une jeune fille et blesse 20 personnes, dont plusieurs grièvement, avant de s'enlever la vie. Panique sur le campus. « C'est clair qu'il n'y avait pas de plan de gestion de crise, dit Richard Thibault. On l'a vu dans l'évacuation, avec des étudiants partout qui sortaient de l'école au galop. Il n'y avait pas de point de ralliement pour les jeunes, et aucun responsable d'étage. » C'est l'Université Concordia, voisine de l'établissement, qui a pris les élèves de Dawson en charge.

Des exemples où les faux pas alimentent la controverse

➤ **Le naufrage de l'Exxon Valdez, en 1989**

Le pétrolier déverse 40 000 tonnes de pétrole sur les côtes de l'Alaska. Exxon Mobil débourse près de 2,5G\$ pour nettoyer cette marée noire. Mais elle reçoit aussi une amende exceptionnelle de 5G\$, qui l'amène à se défendre en cour... attisant la colère des groupes écologistes et l'attention médiatique. L'affaire a connu des rebondissements jusqu'en 2005. « Vu l'ampleur des montants en jeu, on peut comprendre Exxon Mobil de s'être défendue. Mais à chaque épisode judiciaire, rappelle Richard Thibault, la télévision montrait les images de mouettes couvertes de pétrole et de poissons morts, écorchant du même coup l'image de l'entreprise. »

➤ **L'affaire Maxime Bernier et Julie Couillard**

En s'obstinant à présenter comme relevant de la vie privée la relation entre un ministre des Affaires étrangères et une ex-conjointe de motards criminalisés, le gouvernement Harper n'a fait qu'alimenter la crise. « À partir du moment où Maxime Bernier amène sa petite amie rencontrer la gouverneure générale le jour de son assermentation, il l'a volontairement fait entrer dans sa vie publique », dit l'éthicien Yves Boisvert, professeur à l'ÉNAP. Une erreur de jugement patente, ont unanimement décrié les médias, et que le gouvernement Harper a endossée. Dans ce cas, la crise, et ses conséquences, sont loin d'être terminées.

Des cas exemplaires, malgré la gravité de la crise

➤ **La crise du verglas, en 1988**

Le 5 janvier, une tempête de pluie verglaçante s'abat sur le Québec. Près d'un million de personnes se retrouvent sans électricité, certaines pendant plus d'un mois. « La crise du verglas est un modèle de bonne gestion des communications pendant une crise, dit Bernard Motulsky, professeur à l'UQAM. Des mises au point quotidiennes étaient faites par le premier ministre, Lucien Bouchard, le président d'Hydro-Québec, André Caillé, et le porte-parole de la société, Steve Flanagan. Ils expliquaient aux gens pourquoi les branchements prenaient du temps et quelles difficultés surgissaient. De cette façon, le public sentait qu'il y avait un pilote dans l'avion », dit M. Motulsky.

➤ **Le Tylenol empoisonné, en 1982**

Sept personnes meurent à Chicago après avoir avalé du cyanure introduit par une main criminelle dans des emballages de Tylenol. Johnson & Johnson, sans hésiter, se confond en excuses et retire tous ses produits des étagères, partout sur la planète. L'opération coûte une fortune à l'entreprise, mais accroît sa crédibilité, jusqu'à faire augmenter ses ventes. Une des meilleures stratégies de relations publiques des dernières années, jugent les experts. « La gestion de cette crise est un modèle enseigné dans la plupart des écoles de commerce », dit Claude Jean Devirieux. D.D.

Exercez-vous au scénario du pire

Diagnostic. 83 % des entreprises auront à faire face à une crise au cours des cinq prochaines années. Êtes-vous prêts ?

par David Descôteaux > david.descoteaux@transcontinental.ca

La meilleure façon d'éviter une crise est de la prévenir. C'est ce que soutient l'auteur Richard Thibault dans son ouvrage *Comment gérer la prochaine crise*. Il suggère aux gestionnaires de s'exercer au

« scénario du pire » : « Faites une liste des crises potentielles. Essayez d'imaginer quelle est la pire chose qui pourrait arriver, au pire moment, et avec les pires conséquences pour votre organisation. Si

vous développez des mécanismes pour répondre à ce scénario, vous passerez au travers de la prochaine crise », dit-il.

Trop peu d'organisations sont prêtes, déplore le prési-

dent de Richard Thibault Communications. « Au Québec, nos gestionnaires sont inconscients. On fait comme si une crise ne nous touchera jamais. On pense qu'elle frappera le voisin, ou que le gou-

vernement va s'en occuper. » Or, la première chose à faire, c'est de reconnaître que ça peut arriver.

Le pire moment pour se préparer à une crise, c'est quand on a les pieds dedans. Tout le

monde panique. « Gardez en tête que la crise la mieux gérée est celle dont on n'a jamais entendu parler », poursuit M. Thibault.

Et vous, êtes-vous bien préparé ? Faites le test.



Les questions à vous poser

Quelle que soit la réponse donnée à cette question, aucun secteur n'est à l'abri d'une crise. La question n'est pas de savoir si la crise éclatera, mais quand elle éclatera.

1. Dans quel secteur œuvre votre organisation ?

Non ? Eh bien préparez-vous. D'après une étude de la firme Oxford Metrica, 83 % des entreprises auront à faire face à une crise au cours des cinq prochaines années. Si votre organisation n'a pas encore été frappée par une crise, ce n'est qu'une question de temps.

2. Votre organisation a-t-elle déjà eu à subir une crise importante qui a touché son exploitation, sa valeur ou son image ?

Oui Non

Si non, vous vous privez d'un outil important. La gestion de crise donne les moyens d'éviter une crise plutôt que d'avoir à la régler.

3. La gestion de crise fait-elle partie de la philosophie de votre organisation ?

Oui Non

Selon Oxford Metrica, les crises qui frappent les organisations font généralement baisser leur rentabilité de 20 à 30 %.

4. Quel est, selon vous, le risque qu'une crise vous touchant aujourd'hui abaisse vos revenus demain ?

Les réponses que vous fournirez à ces questions vous aideront à définir les crises qui pourraient frapper votre organisation. Une fois les risques découverts, refaites le tour avec votre équipe pour vous assurer que vous n'avez oublié aucune menace. Et surtout, enclenchez dans les meilleurs délais la mise en place de plans adéquats pour y faire face.

5. Connaissez-vous d'autres organisations œuvrant dans votre secteur qui aient eu à composer avec des crises ?

Oui Non

Si oui, quelles crises ont-elles subi ?

6. Quelle est la pire situation de crise que votre organisation pourrait connaître ?

7. Votre organisation dispose-t-elle d'un plan d'action pour faire face à une crise éventuelle ?

Oui Non

Si non, il est temps d'agir. Un plan de gestion de crise peut sauver votre entreprise tout en permettant à vos employés de découvrir en vous le leader dont ils ont besoin.

8. Si vous avez un plan d'action, qui a participé à son élaboration ?

9. Si une crise éclatait aujourd'hui dans votre organisation :

Qui dirigera les opérations et où sera situé le centre nerveux d'où agira la cellule de crise ?

Il est essentiel que ceux qui seront aux commandes lorsque la crise éclatera participe à l'élaboration du plan de gestion de crise. Il ne faut pas attendre d'être au pied du mur pour constituer la cellule de crise - habituellement composée de la haute direction. Mieux vaut habituer le plus tôt possible les membres de la cellule de crise à travailler ensemble.

Chacun sait-il jusqu'où il peut aller en répondant aux questions, notamment les téléphonistes qui recevront les nombreux appels qui ne manqueront pas de déferler sur votre standard ?

Oui Non

Possédez-vous déjà un plan de gestion des risques couvrant tous les aspects de votre exploitation, avec des mesures préventives pour éviter que la crise ne se concrétise, et un plan de mesures urgentes pour réagir à la crise si elle éclate malgré tout ?

Oui Non

Vos politiques de relations avec les médias et de diffusion de l'information sont-elles claires et connues de tous ?

Oui Non

Avez-vous défini un plan d'évacuation et l'avez-vous répété régulièrement ?

Oui Non

Savez-vous quel services publics et quels partenaires vous seconderaient advenant une crise, et avez-vous établi avec eux la marche à suivre ?

Oui Non

Une réponse positive à toutes ces situations est essentielle pour vous permettre de survivre à la crise qui vous frappera un jour. Vous devez disposer de toutes ces réponses dans les premières minutes suivant son déclenchement. Ce n'est pas lorsque la crise fera rage qu'il faudra songer à s'organiser.

La majorité des crises surviennent dans une de ces situations

- > catastrophe naturelle
- > virus informatique
- > grave accident de travail
- > décès, maladie prolongée, démission ou destitution d'un dirigeant important
- > scandale ou rumeur portant atteinte à la réputation de l'organisation
- > activité criminelle d'un dirigeant
- > défaut de qualité d'un produit
- > grève (légale ou non)
- > poursuite judiciaire
- > problème financier, d'approvisionnement ou de distribution
- > fermeture d'entreprise
- > fusion ou acquisition d'entreprise

L'AVIS DE L'EXPERT



Nom : Richard Thibault
Titre : Président
Entreprise : Richard Thibault Communications

Si vous pensez que votre entreprise est prête à faire face à une crise grave, se peut-il que vous viviez avec un faux sentiment de sécurité, victime de la « myopie du désastre » ? À force d'être appréciés pour leurs bons résultats, les gestionnaires sont axés sur la recherche du succès. Emportés par le tourbillon du quotidien, ils risquent ainsi de ne pas voir les dangers qui les guettent et de ne pas s'y préparer.

Davantage de lecture

Si vous souhaitez pousser l'exercice plus loin et bien préparer votre entreprise à la crise qui l'attend, consultez l'ouvrage de Richard Thibault, (publié aux Éditions Transcontinental, qui appartient au même groupe que le journal *Les Affaires*). Ce livre permet notamment d'identifier les crises intermédiaires auxquelles on peut apporter une solution avant qu'il ne soit trop tard.



Comment gérer la prochaine crise
 par Richard Thibault,
 Éditions Transcontinental,
 2008, 232 pages.