

Gestion de crise : il n'est jamais payant de jouer à la victime

Par Richard Thibault, président de RTCOMM

Nous conviendrons facilement que la crise la mieux gérée est celle que l'on parvient à éviter. Mais si, malgré tous nos efforts, la crise frappe quand même, il faudra bien y faire face. La gestion des communications de crise deviendra alors un point central qui occupera une bonne partie de vos préoccupations. Il faudra alors informer la population, la rassurer, lui montrer que vous êtes bien en contrôle de la situation et que vous prenez toutes les dispositions pour sortir de la crise le plus rapidement possible.

Se sortir de la crise le plus rapidement possible et avec le moins de dommages possible est sans doute l'élément le plus important de notre stratégie. Pour y parvenir, il y a une recette infaillible, qui comporte trois ingrédients : être transparent, être proactif et s'occuper des victimes.

Ni à la confesse, ni au tribunal

Avec les pouvoirs publics et les journalistes qui alimentent l'opinion publique, nous ne sommes ni à la confesse, ni devant le tribunal. Cependant, il faut leur donner l'image d'une collaboration pleine et entière. Pour autant, être transparent ne signifie pas tenter de défendre l'indéfendable. Il faut plutôt dire la vérité, avouer ses torts, accepter et même déclarer publiquement sa responsabilité, le cas échéant. Cette transparence nous servira bien dans le long terme.

Prendre les devants

Sur un autre plan, donner l'impression de se cacher serait plus que dommageable. Attendre que les demandes s'empilent sur un bureau et afficher un détachement inapproprié dans les circonstances seraient tout aussi inadmissibles. Au contraire, provoquer les occasions de se faire voir et entendre pour s'assurer de ne pas se laisser définir par nos détracteurs devient une nécessité. Être proactif, c'est prendre les devants et aller à la rencontre des autorités et des journalistes qui voudront en savoir davantage. Lors d'une crise, il faut agir rapidement pour faire connaître sa version des faits et tenter de garder la rondelle sur sa patinoire, ce qui évitera d'avoir à se défendre sur celle de l'adversaire.

Les victimes : notre priorité

L'élément le plus important d'une gestion de crise demeurera toujours le traitement des victimes. À cet égard, nombre d'organisations commettent une faute impardonnable : plutôt que de s'occuper des véritables victimes, ces apprentis sorciers en gestion de crise veulent se faire passer eux-mêmes pour les victimes, dans le but probable d'être pris en pitié. Une autre stratégie perdante consiste à déclencher une chasse aux sorcières et à désigner un bouc émissaire avant que les enquêtes ne soient complétées, orientant ainsi les médias sur une fausse piste, les lâchant sur une autre prise.



Un exemple qui vient de haut.

Dimanche, le 31 juillet 2011, l'effondrement d'une poutre du tunnel Viger à Montréal a donné au ministre des Transports une visibilité probablement trop grande à son goût. Tous les médias ont éprouvé des difficultés à se procurer les informations nécessaires à leur travail et surtout, ils ont noté l'empressement du ministre à identifier un coupable avant même le début de l'enquête, positionnant d'entrée de jeu son ministère en victime de « l'incurie d'un fournisseur incompetent ».

Et ailleurs aussi...

Un autre exemple nous a été fourni au printemps 2010, lors de la plus importante fuite de pétrole de l'histoire des États-Unis. Au lieu de reconnaître dès le départ sa responsabilité dans la catastrophe et annoncer rapidement un train de mesures pour contenir la fuite et compenser les victimes, British Petroleum (BP) s'est chamaillée sur la place publique avec ses fournisseurs alléguant la prétendue mauvaise qualité des matériaux fournis dans la construction de la plate-forme. La compagnie pensait-elle vraiment qu'on la plaindrait et qu'on la considérerait comme une victime de sa propre incurie ? Le président Obama a même dû les rappeler à l'ordre publiquement, alors qu'ils se disputaient entre eux devant la commission du Congrès américain chargée de faire le point sur le désastre.

En Allemagne, au printemps dernier, une crise de E. Coli a fait 126 victimes sur près de 8 000 cas déclarés. Les autorités allemandes ont été promptes à désigner les concombres produits en Espagne comme étant la source de la crise, compromettant à tort la récolte et la saison des producteurs espagnols. Plus tard, lorsque les analyses ont été terminées, la cause était identifiée sur des graines germées importées d'Égypte. Un revirement de situation fort embarrassant pour les autorités.

Dans la région de Québec, un importateur de chaussures s'est retrouvé dans l'eau chaude quand, par suite d'une enquête policière, il a été identifié comme la source d'un lot de chaussures de marques protégées contrefaites. Dans sa réaction publique après la diffusion de la nouvelle par la police, l'importateur a tenté de se faire passer pour la victime de la fraude. Toutefois, dans sa stratégie de communications, il avait oublié que, malgré les impacts négatifs de cette crise pour lui-même, la véritable victime était l'honnête acheteur floué par cette marchandise illégale après avoir accordé sa confiance à un commerçant qu'il jugeait fiable.

La véritable stratégie gagnante

Désigner à tort un faux responsable de nos malheurs ou encore jouer à la victime en reléguant au second plan les véritables sinistrés de la crise qui nous frappe ne sera jamais une stratégie gagnante en gestion de crise. S'il est possible que dans le feu de l'action et dans notre empressement à régler le problème, les victimes soient un instant oubliées, laissez-moi vous dire d'expérience et sans risque de me tromper que si nous négligeons les victimes, les médias, eux, y penseront. Il vaudra toujours mieux lire dans le journal que, malgré votre malheur, les victimes interrogées s'estiment bien supportées et entourées par vos bons soins, que nous nous montrons à la hauteur de la situation et que leurs attentes et demandes sont comblées. Une prise en charge immédiate et efficace des victimes est la seule réponse adéquate à une crise qui touche notre organisation