

La crise la mieux gérée est celle qu'on évite

Par Richard Thibault, président de RTCOMM

Lorsque les gens pensent à une organisation et la choisissent, c'est la plupart du temps la réputation de cette dernière qui fait pencher la balance en sa faveur. La réputation d'une organisation ou son image de marque compte parmi ses atouts les plus importants. C'est probablement l'intangible le plus profitable de tout son patrimoine.

Une image positive épaulera l'équipe chargée des relations avec les actionnaires, des ventes ou du marketing puisqu'une image de qualité reflète la valeur de l'entreprise. Une bonne image de marque appuiera l'équipe des ressources humaines dans ses efforts pour attirer et retenir les meilleurs collaborateurs. Elle moussera le sentiment de fierté et d'appartenance, autant chez les clients que chez les employés ou les partenaires.

Une bonne image de marque facilitera les relations avec les médias et teintera l'image qu'ils projette-

ront de l'entreprise, alors qu'une bonne réputation suscitera la bienveillance des pouvoirs publics, ce qui n'est pas à négliger. Surtout, une image de marque irréprochable deviendra pour l'organisation un bouclier contre les assauts de concurrents trop agressifs et lui garantira un capital de sympathie fort utile en situation de crise.

Il faut beaucoup de temps pour bâtir une bonne réputation mais, comme pour un arbre majestueux, il en faut très peu pour l'abattre : une crise ou quelques erreurs de gestion suffiront parfois pour anéantir des années d'efforts.

Puisque la perte de sa réputation et de son image de marque constitue un dommage aussi important, on pourrait s'attendre à ce que les organisations se soient donné des signaux d'alarme efficaces pour déceler à temps les risques au potentiel négatif sur sa réputation ou son image. C'est rarement le cas. Malheureusement.

Répondre aux signaux d'alarme

Voici des situations qui devraient faire qu'une lumière rouge s'allume au tableau de bord de votre organisation. Chacune est un signe avant-coureur d'une crise :

- Un concurrent ou une compagnie sœur ont récemment vécu une crise. On observe souvent un effet domino dans des organisations d'un même secteur d'activités, notamment dans des entreprises du secteur financier où la confiance des consommateurs est un élément-clé du développement, voire de la survie de l'organisation.
- Les employés peuvent être les meilleurs comme les pires ambassadeurs, surtout par le biais des médias sociaux. Notamment dans les organisations de type chaîne ou grande surface, le recrutement peut devenir plus difficile si certains employés se servent de Twitter et de Facebook pour raconter leur « expérience malheureuse ».



- L'entreprise a des problèmes de qualité pour certains de ses produits. Ou encore, la publicité a été trop agressive et a survendu les qualités des produits ou des services offerts et les consommateurs commencent à le réaliser.
- Le service après-vente est déficient. Les plaintes des clients devraient faire retentir une sonnette d'alarme. Les cadres supérieurs de l'entreprise y prêtent-ils attention ?
- Les politiques de l'entreprise ne sont pas à jour (voire inexistantes), et il n'y a pas de stratégie de mise en œuvre pour celles qui existent, laissant toute la place à l'arbitraire de celles et ceux chargés de les appliquer.
- Le propriétaire de l'entreprise ou le président ont mauvaise réputation et leur arrogance indispose leurs partenaires. Rappelons-nous l'attitude des hauts dirigeants du secteur automobile, alors qu'ils s'étaient rendus en jet privé rencontrer les membres du Congrès des États-Unis pour réclamer une aide financière pour sauver l'industrie... Ou encore celle des partenaires impliqués dans l'explosion de la plate-forme Horizon dans le Golfe du Mexique, ayant provoqué l'un des désastres écologiques les plus importants de la planète. Ils se sont chamaillés comme des enfants devant les parlementaires américains qui réclamaient des explications.
- La situation financière de l'organisation est déficiente ou instable depuis longtemps. RIM (Blackberry) nous offre un exemple éloquent de cette difficulté.
- La qualité des relations entre l'organisation et les médias n'est pas très bonne et rien n'est fait pour les améliorer sous prétexte que : « Pour vivre heureux, vivons cachés ».
- L'organisation a déjà subi une crise et la situation n'est pas encore totalement rétablie.

Éviter ces erreurs impardonnables

Plusieurs organisations ne portent pas attention à ces signaux d'alarme ou elles ne sont pas organisées pour en prendre compte. Elles commettent ou ont commis à cet égard des erreurs impardonnables :

- Elles n'ont pas jugé utile de se doter d'un plan de gestion de crise ou n'ont pas fait de simulation pour tester leur plan avant que la crise éclate.
- Elles ont fait la sourde oreille aux signes avant-coureurs de la crise et se sont laissés surprendre.
- Elles ont répondu trop lentement lors du déclenchement de la crise. Par exemple, elle a frappé au cours de la fin de semaine alors que les responsables étaient en vacances ou à l'extérieur en congrès.
- Personne n'a vraiment réalisé l'ampleur de la crise qui se préparait et on a tardé à prendre les dispositions nécessaires ou à déclencher le plan d'escalade prévu au plan de gestion de crise.
- On a joué à l'autruche en pensant qu'en ne communiquant pas, personne ne s'en rendrait compte.



- On a refusé de traiter sérieusement les plaintes et les réclamations de clients mécontents; on a pratiqué la « langue de bois ». Ou pire, on a menti. Durant une crise, lorsque le brasier fera rage, tout ce que nous avons dit pourra et sera même certainement retenu contre nous.
- Elles ont ignoré les demandes des médias. Il faut toujours se rappeler que si nous ne sommes pas légalement obligés de parler aux médias, eux peuvent parler de nous en toute légalité. Et, il y a toujours « des amis qui nous veulent du bien » qui voudront répondre à leurs questions à notre place.

Comment réussir une gestion de crise efficace ? Dix commandements nous y aideront. Ce sera l'objet de la prochaine chronique.