

Comment gérer la crise

Par Richard Thibault, ABCP, président de **RTCOMM**, firme spécialisée en gestion des risques et en continuité des affaires

Dans le dernier numéro, nous avons vu que le plan de gestion des risques nous procure plusieurs avantages dont la possibilité de passer en revue et de faire l'inventaire de l'ensemble des processus d'affaires de notre organisation, dans un exercice souvent salutaire de mise à jour. Le plan de gestion des risques nous permet aussi de nous doter d'outils permettant d'anticiper ce qui peut tourner mal.

Cependant, malgré tous nos efforts pour identifier les risques et les menaces qui nous guettent, il peut arriver que le risque se transforme en crise à laquelle il faudra bien faire face. C'est à ce moment que le plan de gestion de crise devient essentiel.

Une définition de la crise

On peut définir la crise comme une situation provoquée par un événement peu probable, qui menace la continuité des activités d'une partie ou de toute une organisation. Cet événement se caractérise par une incertitude et une ambiguïté au niveau des causes, des effets et des mesures pour en sortir, dans un contexte où les décisions doivent être prises rapidement. Par ailleurs, chaque public cible de l'organisation peut avoir une perception différente de cette crise selon ses champs d'intérêt et l'information dont il dispose.

Certains gestionnaires de crise agissent comme les chirurgiens traumatologiques des relations publiques, limitant leurs actions à une campagne médiatique agressive. Rien n'est plus néfaste. La gestion de crise est **l'ensemble des mesures** qu'il faut envisager et mettre en place

pour résorber la crise elle-même. Les communications de crise, elles, constituent plutôt un outil pour gérer les perceptions qui résulteront de notre habileté plus ou moins grande à contrôler la crise. Il faut éviter de confondre gestion de crise et communication de crise : à elles seules, « de bonnes communications » ne parviendront pas à nous sortir de la crise

Les facteurs d'échec et de succès

Trois indices révèlent une gestion de crise mal engagée et qu'on ne comprend pas l'importance de la tempête qui vient de se lever : la plus haute autorité de l'organisation est absente de la réunion même s'il s'agit d'une crise majeure ; il y a beaucoup trop de monde autour de la table et certains s'y trouvent même si leur présence est inutile ; quelqu'un va proposer plus d'études ou de recherches et la création d'un comité de réflexion, alors que l'heure est à l'action.

En contrepartie, les organisations qui survivent à un siège sont conduites par des leaders forts, flexibles, qui n'hésitent pas à se remettre en question ou à réévaluer les façons de faire de leur organisation, qui font appel à toutes les ressources nécessaires pour s'en sortir, et qui reconnaissent que les choses peuvent aller encore beaucoup plus mal avant de s'améliorer.

Ce qu'exige la continuité des affaires

Une démarche globale de continuité des affaires débute par la confection d'un plan de gestion des risques. Ce plan nous permet d'identifier les risques potentiels pour l'organisation et de les pondérer en leur donnant une valeur soit,



l'importance que l'on accordera à la probabilité multipliée par la gravité du risque, s'il devait se réaliser.

Le plan requiert ensuite d'adopter une stratégie d'intervention pour atténuer les risques à défaut de les éliminer, en commençant par les plus graves ou les plus importants. Ainsi, chaque risque sera attribué à une personne, qui en deviendra propriétaire et qui supervisera la mise en place des mesures de prévention en respect du budget et de l'échéancier prévus.

Malgré toutes nos précautions, il peut arriver qu'un risque se transforme en crise. Dans l'urgence du moment, on aura peu de temps pour réagir et une préparation adéquate deviendra notre planche de salut. La deuxième composante d'une démarche de continuité des affaires consiste donc à se doter d'un plan de gestion de crise.

Le plan de match

Il n'y a pas de plan universel de gestion de crise convenant à toutes les situations et à toutes les organisations. Le surmesure est de rigueur à ce chapitre. Le plan de gestion de crise doit toutefois comporter un certain nombre d'informations

comme **les noms des membres de la cellule de crise**, la façon de les contacter, **les responsabilités** confiées à ceux qui se chargeront de chacune des quatre missions suivantes: la direction de l'équipe de crise; la direction des opérations sur le terrain et la coordination avec les équipes extérieures; la logistique; les communications.

Enfin, le plan de communication de crise doit comporter certaines sections comme l'identification de chaque clientèle cible, les messages qui leur seront destinés; les porte-parole habilités à les contacter; les outils et dispositifs relatifs aux relations avec les médias; et, enfin, les mécanismes de rétroinformation pour s'assurer que les messages transmis sont bien reçus par chaque clientèle cible.

En gestion de crise, si on se souhaite le meilleur, on doit se préparer pour le pire! Si le pire survient, on doit être prêt à affronter la situation pour en sortir le plus rapidement possible, avec le moins de dommages possible. Pour y parvenir, l'organisation doit pouvoir compter sur des leaders formés à leur rôle et sur un plan de gestion de crise rigoureux ayant déjà été mis à l'épreuve.

*Le sujet de notre prochain Stratège portera sur les trois éléments de la recette gagnante: **être transparent, être proactif et s'occuper des victimes.***