

## Prévenir, meilleur que guérir

Simplifier votre approche de gestion de risque et de crise

Par Richard Thibault, président de RTCOMM

**A**ucune organisation ne peut se permettre de laisser une catastrophe perturber ses activités, surtout quand on aurait pu la prévenir. Malgré cela, les efforts et les coûts engendrés par la mise en place d'un plan de continuité des affaires sont souvent considérés trop importants, surtout par les organisations de plus petite taille, pour que la direction les autorise.

De nos jours, la « société du risque » fait de l'avenir la question du présent. Vivons-nous dans un monde plus dangereux qu'avant ? Évitions de trancher. Cependant, nous savons que le risque comprend plus que la menace potentielle, il inclut aussi la mesure de notre action. Par exemple, la catastrophe pétrolière qui a frappé le Golfe du Mexique en avril 2010 est le fruit d'une gestion de risque déficiente, voire irresponsable. L'histoire portera un jugement très sévère sur les dirigeants de BP, car leur gestion de cette crise s'est avérée aussi dommageable que le déversement lui-même.

Les entreprises se préparent au pire pour diverses raisons, et celles-ci influencent leur préparation. Êtes-vous proactifs face à la gestion de vos risques ou cherchez-vous plutôt la conformité aux obligations de base, souvent légales ? Des précautions minimales seront-elles à la hauteur de la crise qui éclatera ?

S'il ne faut pas se laisser emporter de tous côtés par des scénarios de sinistre improbables, les

catastrophes quotidiennes telles que les pannes électriques, les interruptions de service, les équipements défectueux ou les données perdues ou corrompues sont, elles, plus susceptibles de perturber les opérations de votre entreprise. Les grandes catastrophes peuvent se produire et on ne devrait pas les négliger, cependant, s'il faut débiter quelque part, autant commencer par les risques moins importants mais plus probables.

Si vous envisagez l'élaboration d'un plan de gestion de risque et de continuité des affaires, ou si vous en possédez déjà l'ébauche, voici quelques conseils pour vous aider à rendre l'opération plus facile.

### 1. Commencer par la prévention

La crise la mieux gérée est celle qu'on évite et, pour y arriver, rien ne vaut une bonne réflexion sur les risques potentiels pour votre organisation. Réflexion qui conduira à un classement des risques stratégiques, opérationnels et ceux qui sont liés à l'information tant financière que non financière. « C'était prévisible » est la dernière chose que vous voudrez entendre lors d'une crise.

Le processus est simple. Il faut d'abord identifier les risques et les enjeux, analyser leurs conséquences et les ordonnancer selon des critères de gravité et de probabilité. Il faut ensuite planifier des mesures pour les éliminer, sinon les atténuer, et déterminer quoi faire si le risque ou l'enjeu dégénère en crise.



Dans un processus menant à la conception d'un plan de gestion de risque, vous verrez que plusieurs objectifs complémentaires peuvent être poursuivis, dont : prévenir les problèmes avant leur émergence ; se préparer à gérer ce qui peut tourner mal ; améliorer la qualité des produits et services ; permettre une meilleure utilisation des ressources ; réussir de meilleurs suivis et mieux apprendre de nos expériences ; et, promouvoir le travail en équipe.

## 2. Commencer petit

« Il n'est jamais trop tard pour devenir ce que nous aurions pu être. », affirmait George Eliot, de son vrai nom Mary Anne Evans, romancière britannique (1819) considérée comme un des plus grands écrivains de son époque. Pour contribuer efficacement à définir la stratégie de développement de son organisation, tout dirigeant doit avoir une compréhension approfondie des risques potentiels à l'atteinte des objectifs stratégiques poursuivis.

Bien sûr, les catastrophes arrivent et leur potentialité ne devrait pas être négligée, mais commencez petit. Par exemple, un des aspects fondamentaux, pourtant négligés, des plans de gestion de risque, est l'instauration d'un environnement propre et salubre avec un accès limité aux personnes autorisées. Cette situation réglée, vous pourrez vous pencher sur la prévision de catastrophes plus importantes.

Dans un autre ordre d'idée, la stratégie de gestion de risque doit être testée pour savoir si elle fonctionne et pour vous assurer que tout votre personnel est à l'aise avec le processus. Il faut donc former les gens et désigner un responsable et son substitut. Une fois cette étape franchie, si le plan s'avère opérationnel, appliquez votre formule à d'autres scénarios et perturbations.

## 3. Faire grandir toute l'équipe

Transformez le fardeau en exercice de consolidation d'équipe! Pour plusieurs organisations, la confection d'un plan de continuité des affaires est perçue comme une surcharge de travail. Considérez plutôt cette activité par l'autre bout de la lunette et voyez-la comme une occasion exceptionnelle d'inviter tous vos cadres et leurs collaborateurs à une formidable activité de consolidation d'équipe.

En effet, vous aurez besoin de vos « opérateurs » pour bien identifier les risques inhérents à votre organisation dans le cours normal de ses affaires. Qui de mieux placés pour identifier ces risques et comprendre leurs conséquences ? Ce travail vous permettra d'enseigner les bases de la gestion de risque à vos collaborateurs tout en obtenant leur adhésion, car ils auront contribué au processus.

## 4. Donner le droit à l'erreur

Chercher des coupables plutôt que des solutions aux problèmes et aux échecs est une tendance lourde de notre culture. Il peut donc arriver que certaines personnes, pour éviter le blâme, jouent à l'apprenti-sorcier en essayant, d'elles-mêmes, d'atténuer, de camoufler ou de régler un problème qui les dépasse.

Introduisez dans votre organisation une politique de gestion de risque valorisant la détection et le signalement des problèmes aux fins de les régler et d'éviter leur propagation. Vous augmenterez ainsi l'efficacité de votre organisation en identifiant les meilleures règles d'opération et réduirez les coûts de production par l'élimination des faiblesses des procédés défectueux.

Cette orientation vous permettra encore de réagir plus vite en implantant des alarmes intelligentes et d'accélérer le processus de résolution de problèmes en resserrant la liste des suspects.



## 5. Communiquer au cube

Bien sûr, il faut tester le plan de gestion de risque, mais il faudra aussi communiquer ce plan à tous vos employés pour vous assurer qu'ils connaissent son existence et le rôle qu'ils devront jouer le moment venu.

Justement, si le moment survient, il vous faudra encore communiquer. Quoi dire, à qui le dire, comment le dire, par qui le dire et quand. Autant de questions à se poser lors d'une crise. Un petit conseil : n'attendez pas à la dernière minute pour répondre à ces questions. Il sera trop tard. À tête reposée, alors que la menace est loin, votre réflexion sera de bien meilleure qualité.

Définissez dès maintenant vos objectifs de communication. Dressez la liste de qui devront être informés ou rassurés et à qui il faudra démontrer que l'organisation reste en contrôle de la situation. Choisissez et faites former vos porte-parole le plus tôt possible. On ne naît pas porte-parole, on le devient.

## En conclusion

Plus longue sera la crise, plus difficile ce sera pour vous de demeurer calme et confiant. C'est pourtant essentiel, car tous les regards seront tournés vers vous. On attendra votre signal pour agir et la bonne décision au bon moment. Le stress, la fatigue et la pression ne devront pas vous amener à perdre votre calme, ce qui aurait pour effet d'augmenter encore la confusion.

Quel que soit l'état dans lequel vous serez, il vous faudra écrire, parler, bouger comme un modèle de contrôle de soi et de professionnalisme. Vous devrez également assumer un style de leadership du type « Commandement et contrôle » quel que soit votre style habituel. Cela vous aidera à stabiliser la situation, à diminuer les risques accessoires de dérapage et à éviter des problèmes supplémentaires.

Vous êtes déjà bien occupé, c'est vrai. Mais si une crise survient, on espérera tellement de vous ! Voulez-vous vraiment attendre à la dernière minute pour vous préparer à gérer la prochaine crise ?