

## L'impact des perceptions sur la gestion de crise

Par Richard Thibault, président de RTCOMM, entreprise spécialisée en continuité des affaires et en gestion de crise

L'expérience nous apprend qu'en situation de crise, **ce qui compte n'est pas vraiment ce qui est arrivé**, mais ce que la population pense qu'il est arrivé. Pour prendre en compte la dynamique des perceptions, la communication en situation de crise est bien différente de celle qui encadre nos opérations en situation normale.

Lorsque la crise frappe, les relations avec les médias sont importantes mais aussi, et surtout, la gestion de l'information : ce qui doit être dit; à qui; quand; par qui; et avec quels moyens deviennent alors des questions incontournables et centrales au plan de communication de crise.

L'objectif de nos communications durant cette période névralgique visera principalement :

- à rassurer la population concernée;
- à rétablir les faits pour corriger les écarts; et surtout
- à montrer à tous que nous sommes en contrôle de la situation.

Il est bien certain que celles et ceux qui s'estiment victimes d'une situation de crise se retourneront vers les autorités pour chercher du réconfort, se faire rassurer et connaître ce qu'il faut faire. Les dirigeants devront alors être prêts à faire face à ces questions.

Cependant, **l'expérience a démontré que la façon dont les responsables gèrent la crise peut devenir plus importante que la crise elle-même**. Par exemple, on se souviendra du caractère meurtrier de l'ouragan Katrina qui a frappé le Sud des États-Unis il y a quelques années, notamment la Nouvelle-Orléans. Tous ont gardé en mémoire les images désolantes qui ont inspiré à Céline Dion une sortie mémorable. Son cri de cœur visait directement les autorités qu'elle incitait à l'action.

Si on fait l'analyse de la revue de presse en lien avec ce drame, on y retrouve davantage d'articles portant sur l'inhabileté du président

Bush et de son équipe à gérer la crise que sur la tragédie elle-même. De fait, plusieurs observateurs estiment que c'est à ce moment bien précis que la cote de l'ancien président américain s'est mise à tomber.

Voici un message fort qui s'adresse à tous nos dirigeants en ces temps de pandémie : **il n'est pas avisé de faire sortir publiquement la plus haute autorité d'une organisation au début d'une crise**, au moment où l'information manque, où elle est contradictoire et où on n'est pas en parfait contrôle de la situation. Un moment plus opportun viendra où le chef devra prendre le contrôle des communications publiques pour rassurer et convaincre, n'en doutez pas.

Par chef, nous entendons parler de la personne qui a une autorité horizontale sur l'ensemble de l'organisation et dont on veut savoir qu'elle a les deux mains sur le volant. Un piège le guette toutefois : même si on essaie de rationaliser la situation, il est clair que **les médias et la population réagiront avec émotion**. Les images des victimes véhiculées par les médias sont des images percutantes et même si les journalistes veulent aussi rapporter les faits, c'est avec de l'émotion que la copie se vendra. De surcroît, la compétition entre les médias deviendra tellement forte à un certain point que la surenchère sera inévitable.

C'est là qu'**on comprendra l'importance de s'être préparé adéquatement à gérer la crise** car, même si on pense avoir tout prévu, on réalisera bien rapidement que les choses n'évoluent jamais exactement comme on s'y attendait. Ce qui nous ramène à notre point de départ et à l'impact des perceptions sur la gestion de la crise. Il faudra se souvenir que ce n'est pas vraiment ce qui est arrivé qui compte, mais plutôt ce que la population pense qui est arrivé. C'est avec cette réalité que les responsables de la gestion de crise devront vivre.