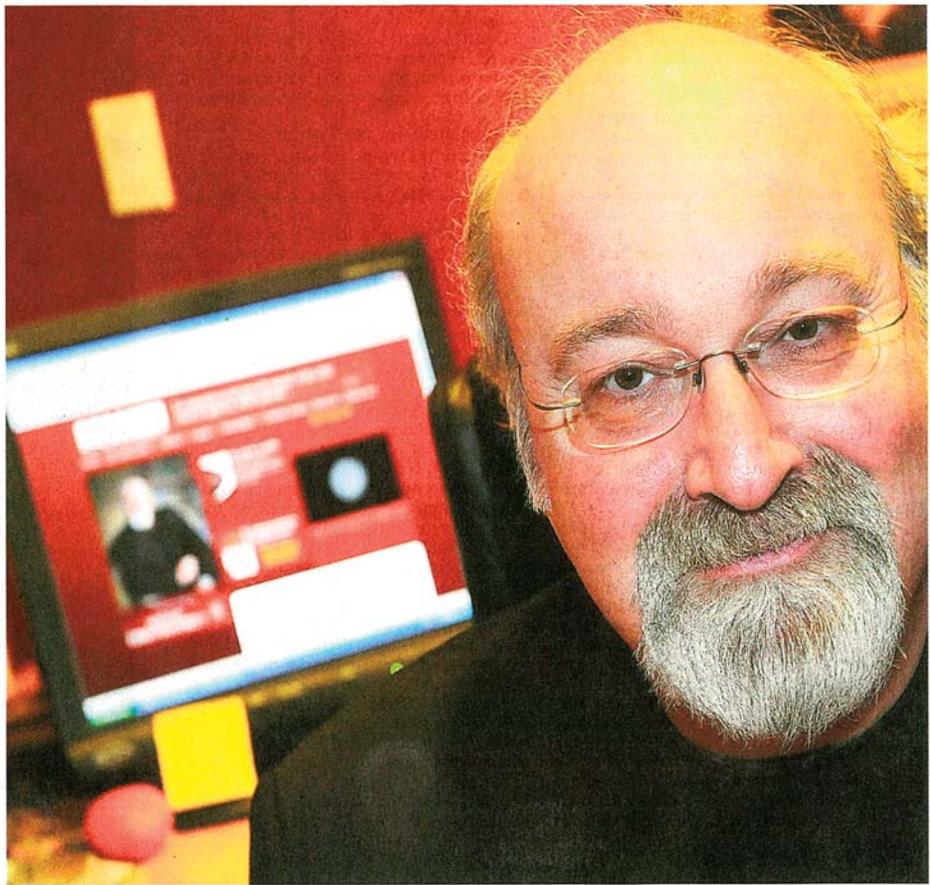


PRÊT? PAS PRÊT!

Quelle que soit de nature environnementale, politique ou alimentaire, une crise peut détruire une entreprise. Vous vous sentez immunisé? Sachez que 83% des organisations en subiront une durant une période de cinq ans, prévient l'auteur de *Comment gérer la crise* Richard Thibault. Son conseil? Soyez prêt! À lire en page 2



Richard Thibault, spécialiste en gestion de crise.

PHOTO MARTIN MARTEL, LE SOLEIL

La gestion de crise ou l'art de se préparer au pire

MARIE-ÈVE BLAIN-JUSTE
COLLABORATION SPÉCIALE

Le système informatique « plante » en pleine nuit, quelques jours avant la remise d'un important contrat. Un des hauts cadres de l'entreprise est éclaboussé par un scandale financier. Une fuite dans les médias révèle que le produit-vedette de la compagnie est nocif pour la santé. Pas de problème... pourvu qu'on y ait pensé avant, affirme Richard Thibault, spécialiste de la gestion de crise et fondateur d'une entreprise de communication.

Son récent ouvrage, *Comment gérer la prochaine crise* vise d'ailleurs à donner de judicieux conseils à tous ceux qui voudraient éviter le pire.

« La crise, c'est tout ce qui risque de perturber la vie normale d'une organisation », explique l'auteur. De la catastrophe naturelle au scandale politique, tous les scénarios sont possibles. D'ailleurs, 83 % des organisations subiront au moins une crise en cinq ans, dit M. Thibault. Et puisqu'une crise bien gérée constitue une occasion d'améliorer sa situation, comme le disait John F. Kennedy, mieux vaut y être bien préparé.

Préparation

Tout comme personne n'aime penser à sa propre mort ou à un futur accident de la route, personne n'aime penser à l'éventualité d'un désastre au sein de son organisation. C'est ce qui explique la « myopie du désastre » ou le refus d'envisager autre chose que le succès de l'entreprise.

« Lorsqu'on rédige un testament, ce n'est pas parce qu'on a peur de mourir ou que l'on cultive la morbidité, rétorque l'auteur à tous ceux qui le taxeraient d'alarmisme, c'est une question de responsabilité. » Il en va de même pour la crise organisationnelle : il faut commencer par identifier les failles de l'institution pour imaginer les endroits où le bât pourrait blesser.

Si les risques physiques sont généralement faciles à concevoir, d'autres sont plus difficiles à imaginer. « C'est le cas des enjeux – comme le vieillissement de la population, par exemple – qu'on ne voit pas toujours venir, explique Richard Thibault. Pourtant, ils engendrent de graves crises auprès des institutions qui ne les avaient pas du tout prévus. »

Une fois la liste rédigée, il faut identifier des personnes ressources et des porte-paro-

les pour l'entreprise. Et définir une « cellule de crise » : un endroit où ceux-ci se réuniront pour discuter des enjeux stratégiques.

« Le pire moment pour se préparer à une crise, c'est quand elle éclate », répète l'auteur.

Des recherches démontrent que même si les malheurs qui nous affligent ne sont pas ceux que l'on avait envisagés, le fait de s'être doté d'un plan de gestion de crise donne une structure sur laquelle il est plus facile de rebondir.

Les personnes-clés, celles qui ont été désignées pour prendre les décisions, demeurent les mêmes et veillent donc à réorganiser le plan d'attaque rapidement.

L'importance des perceptions

« Plusieurs vous diront, pour l'avoir vécu, que la vraie crise commence quand les journalistes frappent à la porte pour s'enquérir de ce qui se passe », note l'auteur. Et même si la crise est gérée d'une main de maître, la perception qu'en a le public peut être tout autre. C'est pourquoi il insiste sur la nécessité de désigner des porte-paroles qui connaissent bien l'entreprise et qui savent rester calmes malgré la tourmente.

« Quand la crise devient publique, ce qui compte, c'est ce que les gens pensent qui s'est passé », estime-t-il. À ce titre, l'exemple de l'incendie des BPC est éloquent, selon lui. Il s'agit d'une catastrophe qui a été très bien contrôlée au niveau technique, mais dont l'opinion publique a gardé un souvenir amer. C'est la perception que les gens en ont encore aujourd'hui.

« Aux États-Unis, plusieurs lois obligent les entreprises à se doter d'un plan de gestion de crise, ce qui n'est pas encore le cas au Canada », souligne M. Thibault. Or, avec les nouvelles règles de gouvernance, et les responsabilités qui y sont liées, la tendance semble s'implanter de l'autre côté de la frontière.

Aussi, les filiales américaines implantées au Canada, ainsi que leurs fournisseurs, sont tenus d'être préparés au pire, ce qui engendre un effet d'entraînement dans le monde des affaires. « Autrefois, les gens venaient me voir quand ils avaient la tête dans l'eau. Depuis quelques années, ils viennent nous voir avant. »

C'est peut-être le signe qu'ils ont adopté l'adage de M. Thibault : « La crise la mieux gérée est celle que l'on parvient à éviter ! »

La crise, y avez-vous pensé ?

1. En cas de catastrophe sur les lieux de travail, avez-vous un plan d'évacuation à jour ?
2. Avez-vous songé à un endroit où rencontrer les employés en cas de crise ?
3. Avez-vous des documents d'information sur l'entreprise (cartes, dépliants, site Internet) ?
4. Avez-vous un plan de communication qui pourrait être utilisé dans l'éventualité où la crédibilité de votre entreprise serait ébranlée ?
5. Y a-t-il des porte-parole qui ont été désignés pour parler aux médias ?
6. L'institution pourrait-elle toujours fonctionner si le quart des employés s'absentait pour cause de pandémie ?
7. Qui en assurerait la direction dans le cas où les hauts dirigeants seraient eux-mêmes touchés ?
8. Vos principaux fournisseurs ont-ils préparé un plan de gestion de crise ?
9. Avez-vous un plan B, au cas où vos fournisseurs ne seraient plus en mesure d'assurer la livraison de la marchandise ?

— Marie-Ève Blain-Juste, collaboration spéciale

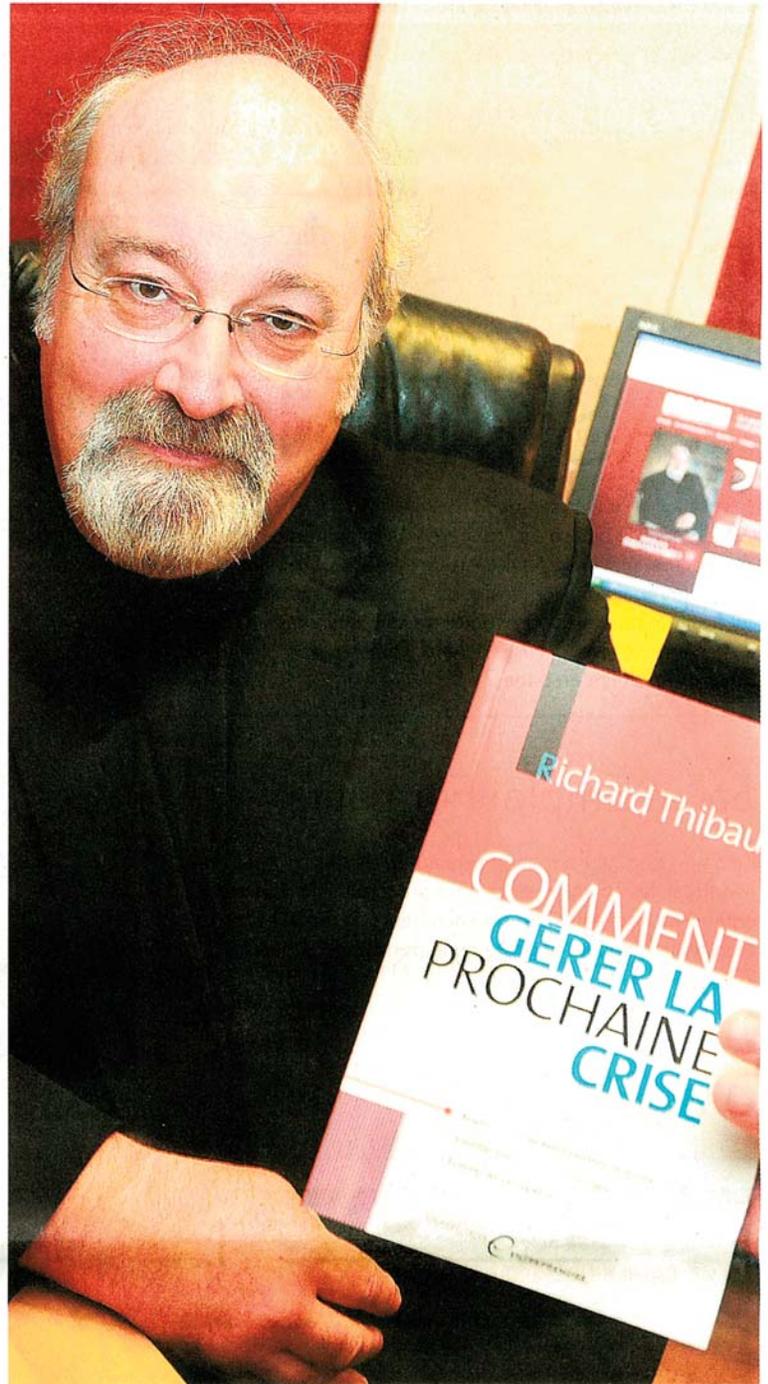


PHOTO MARTIN MARTEL, LE SOLEIL

« Lorsqu'on rédige un testament, ce n'est pas parce qu'on a peur de mourir ou que l'on cultive la morbidité, rétorque Richard Thibault à tous ceux qui le taxeraient d'alarmisme, c'est une question de responsabilité. »