

# La gestion de crise n'est pas que des communications

De la même façon qu'un comptable n'est pas un actuaire ou qu'un avocat n'est pas nécessairement un conseiller matrimonial, un expert en relations publiques n'est pas pour autant un gestionnaire de crise. Bien sûr, les communications font partie de la gestion de crise et un expert en communication compétent aidera assurément une organisation en crise à mieux communiquer avec ses différents publics. Mieux encore, un bon programme de relations publiques administré sur une base régulière aidera une organisation à se magasiner un capital de sympathie qu'elle conservera en banque pour le jour où la crise éclatera. Mais réduire la gestion de crise à la simple communication ou aux relations publiques est faire erreur et ne peut qu'ajouter à la confusion.

À la lumière de ce que les médias ont pu nous rapporter du funeste accident de Lac-Mégantic, nous avons pu mesurer jusqu'à quel point Ed Burkhardt, le président du conseil de la Montreal, Maine and Atlantic Railway (MMA), aurait eu avantage à s'entourer d'experts en communication lorsqu'il est apparu devant les médias après avoir joué à la cachette pendant plusieurs jours. Mais il est

surtout évident que MMA n'avait pas de plan de gestion de risques ou de continuité des affaires. Si l'entreprise en avait eu un, elle aurait identifié le train fou comme l'un des risques possibles que courait l'entreprise, aurait prévu un certain nombre de mesures pour l'éviter, dont la politique de ne pas laisser un tel «train de la mort» sans surveillance. Elle aurait également prévu de réagir rapidement dans cette situation d'urgence extrême, à tout le moins d'être transparente, proactive et s'occuper des victimes. Il n'en fut rien.

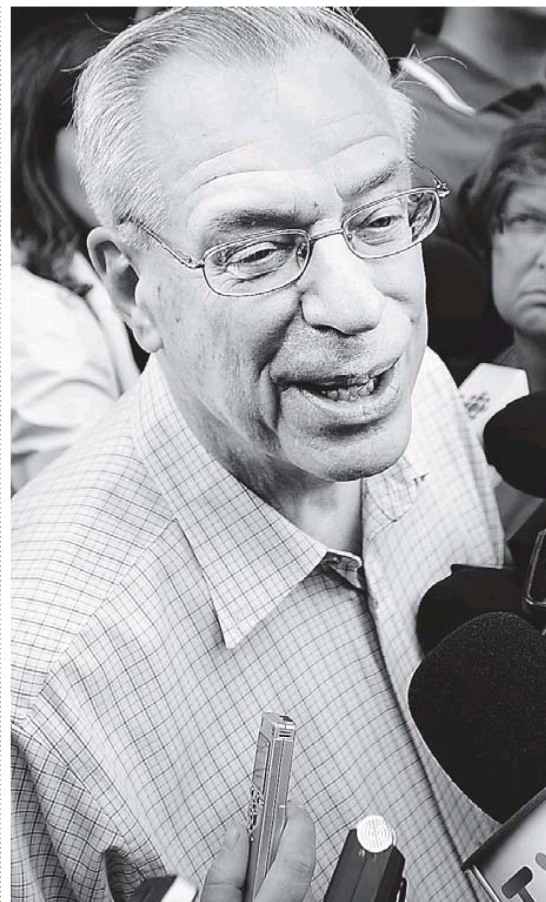
La crise la mieux gérée est, dit-on, celle que l'on parvient à éviter. Aussi, la véritable gestion de crise commence bien avant que la crise n'éclate. Toute organisation a l'obligation d'anticiper les risques qu'elle court ou qu'elle fait courir à ceux avec lesquels elle est en contact et de se donner un plan de match pour y faire face.

Ce processus s'appelle la continuité des affaires, ou des opérations, et est un processus de gestion qui identifie les risques, les menaces et les vulnérabilités pouvant affecter l'opération continue d'une organisation. Tout en fournissant un cadre pour développer la résilience et la capacité d'intervention efficace de cette dernière, la continuité des affaires

lui permet de reprendre ou de continuer de fonctionner dans des conditions défavorables ou anormales. Ceci se réalise par la mise en place de stratégies de résilience pour réduire la probabilité et les impacts d'une menace, et par le développement de plans pour réagir et se rétablir de menaces ne pouvant être contrôlées ou atténuées.

La continuité des affaires s'articule autour des étapes suivantes : démarrage et gestion de la démarche, évaluation et contrôle des risques, bilan des impacts sur l'organisation et l'environnement, stratégies de continuité des opérations, préparation et interventions d'urgence, documentation et mise en œuvre du plan, programmes de sensibilisation et de formation, exercice, maintenance et audit du plan, communication de crise et coordination avec les agences externes.

La confusion, que certains entretiennent par ignorance ou autrement, est grande dans la population, alors que plusieurs assimilent la gestion de crise aux relations publiques ou aux communications. Comme on vient de le voir, ces dernières ne sont que l'une des 10 étapes du processus de gestion des risques. De fait, les communications et les relations publiques auraient sans doute



Selon Richard Thibault, Ed Burkhardt, le président du conseil de la MMA (photo), aurait eu avantage à s'entourer d'experts en communication lorsqu'il est apparu devant les médias après avoir joué à la cachette pendant plusieurs jours. Mais il est surtout évident que MMA n'avait pas de plan de gestion de risques ou de continuité des affaires. — PHOTOTHÈQUE LE SOLEIL

permis à MMA de sauver la face. La gestion des risques, elle, lui aurait peut-être permis de sauver 47 vies.

**\* L'auteur est président de RTCOMM, une entreprise spécialisée en continuité des affaires et en gestion de crise.**