

Gérer les risques ou la crise ?

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

L'expérience m'a appris qu'à ne pas gérer ses risques on se condamne à gérer des crises! Voilà un fait avéré que la sagesse populaire a traduit par la maxime « *vaut mieux prévenir que guérir* » d'autant plus qu'on ne sait jamais dans quelles conditions émergera une entreprise en crise. Pourtant, malgré les avantages d'une gestion adéquate de risques, il est effarant de constater combien d'entreprises préfèrent attendre que « *le Grand Cric les croque* », comme dirait le Capitaine Haddock, avant de commencer à s'en préoccuper. Un plan de gestion de crise bien implanté nous permet d'agir sur les causes potentielles d'une crise, bien sûr, mais aussi, de se préparer aux effets d'une situation de crise déclenchée par un risque qui s'est matérialisé.

Quand la crise éclate

Le pire moment pour commencer à se préparer à faire face à la crise est lorsqu'elle vient d'éclater. Les premiers instants d'une situation de crise sont les plus importants. Votre succès à résoudre la crise dans les meilleures conditions dépendra de la rapidité avec laquelle vous réussirez à mettre en place les mécanismes planifiés. S'ils ne l'ont pas été, si vous n'avez pas jugé utile de vous doter d'un plan de gestion de crise, vous perdrez, en début de crise, un temps précieux à vous organiser puisqu'un minimum de temps et d'informations vous seront nécessaires pour d'abord gérer la panique avant de pouvoir contrer la situation et devenir proactifs. En situation de crise, on veut être capable d'en sortir rapidement avec le moins de dommages possible.

Pendant que l'organisation se remet du choc initial, la crise continue d'évoluer. Si votre délai de réponse est trop lent, la crise prendra de l'ampleur et vous vous retrouverez en position de réaction et sur la défensive, ce qui peut devenir fort dommageable. En effet, lorsque l'on se défend, on donne toujours un peu l'impression, dans l'opinion publique, d'être coupable même si ce n'est pas le cas.

Un gestionnaire efficace se sera doté d'outils utiles à détecter la crise imminente ou potentielle et à réagir rapidement avec efficacité. Il est reconnu qu'une entreprise qui s'est nantie d'un plan de gestion de continuité des affaires comprenant la gestion des risques et des crises gèrera avec plus d'aisance les situations difficiles et même imprévues. Une entreprise dépourvue de plan d'action fera, elle, figure déplorable et pourra même se casser les reins. En se préparant à faire face aux éventualités de crise, le gestionnaire et son organisation développent des réflexes qui les serviront grandement quand le moment sera venu même si la crise qui les frappe n'a pas été prévue formellement.

Les avantages pour l'entreprise

Il y a les entreprises les plus performantes et il y a les autres. Les premières souscrivent non seulement aux principes de la gestion des risques, mais les ont carrément intégrés dans leur processus décisionnel pour de multiples raisons. En effet, l'exercice de planification inhérent à la gestion des risques leur procure un avantage concurrentiel en devenant un processus d'amé-



Le Stratège

lioration continue pour leur organisation. En outre, la gestion des risques leur permet de mieux planifier le développement stratégique de leur organisation en permettant une évaluation plus précise du rapport bénéfice/risque en lien avec les prises de position du management dans sa gestion courante.

La gestion du risque comporte bien des avantages :

- Économiser temps, actifs, argent.
- Protéger la réputation et l'image de votre entreprise.
- Transférer ou réduire votre responsabilité légale; prévenir ce qui pourrait la mettre en cause.
- Accroître la stabilité de vos opérations en adoptant des processus reconnus et appliqués.
- Protéger des personnes contre d'éventuelles blessures.
- Protéger l'environnement.
- Améliorer la capacité de votre entreprise à affronter diverses situations.

L'approche participative

Puisque l'objectif de la continuité des affaires, et plus spécifiquement de la gestion des risques, est d'identifier les faiblesses, surtout les plus préjudiciables pour votre organisation et son personnel, ses fournisseurs ou ses clients, on peut aussi l'apparenter à un processus d'amélioration continue. Quelle belle opportunité de mettre en œuvre un modèle participatif, tel Kaizen, et d'en faire même un exercice de consolidation d'équipe. Évidemment, le prérequis veut que la direction de l'entreprise fasse confiance à ses employés et les considère comme des atouts pour l'entreprise.

Cette approche que nous préconisons est très motivante pour les employés, car ils ont ainsi la chance de pouvoir s'impliquer davantage au sein de l'entreprise et, par conséquent, de sentir que leurs opinions et leur expertise sont prises en compte dans l'amélioration des opérations. De plus, cette approche permet à l'ensemble du personnel de s'impliquer dans les changements qui découleront de l'exercice. En général, ce programme entraîne l'amélioration des opérations, donc évite le gaspillage, le travail bâclé et une qualité déficiente des produits ou services.

On m'oppose parfois l'objection erronée qu'une approche participative va créer des attentes et favoriser la syndicalisation du personnel. C'est là une crainte non fondée qui fait sans doute référence à un modèle de gestion du personnel dépassé depuis longtemps. Bien au contraire et c'est prouvé, l'approche de gestion des risques que nous préconisons ne conduira qu'à l'amélioration de l'entreprise dans son ensemble et à assurer sa pérennité. Si un employé trouve des idées afin d'améliorer son environnement de travail, ou les tâches qu'il effectue, ou encore la sécurité de son secteur et que ses propositions d'amélioration sont prises en considération dans l'exercice, son sentiment d'appartenance, sa motivation et sa mobilisation s'en trouveront augmentés. En définitive, cette formule est l'antidote idéal à la résistance au changement ou aux prises de position réfractaires.

De multiples bénéfices

Certaines conditions doivent être intégrées par l'entreprise pour réussir l'implantation du programme de continuité des affaires incluant la gestion des risques. Parmi celles-ci, mentionnons la concordance entre la direction de l'entreprise et ses gestionnaires, l'éducation et la formation du personnel à cette approche et la res-



Le Stratège

ponsabilisation des employés. En ce qui a trait aux bénéfiques, ils sont immédiats : **élimination des gaspillages, meilleure identification des améliorations à apporter aux processus, plus grande facilité à mesurer les progrès et aussi les écarts, meilleure préparation aux crises, augmentation du sentiment de sécurité et prise de conscience plus aiguë des opportunités et menaces...**