

GESTION DES RISQUES ET DES CRISES

Comment sauvegarder la
réputation en cas de
crise



**Avez-vous déjà vécu une situation de
crise dans votre Organisation?**



***Les crises affectent
directement la
crédibilité et la
confiance.***



**Aujourd'hui, toutes les crises
commencent avec notre défaite 5-0.**

La société anticipe toujours



**Les crises ne
sont plus locales
mais globales**



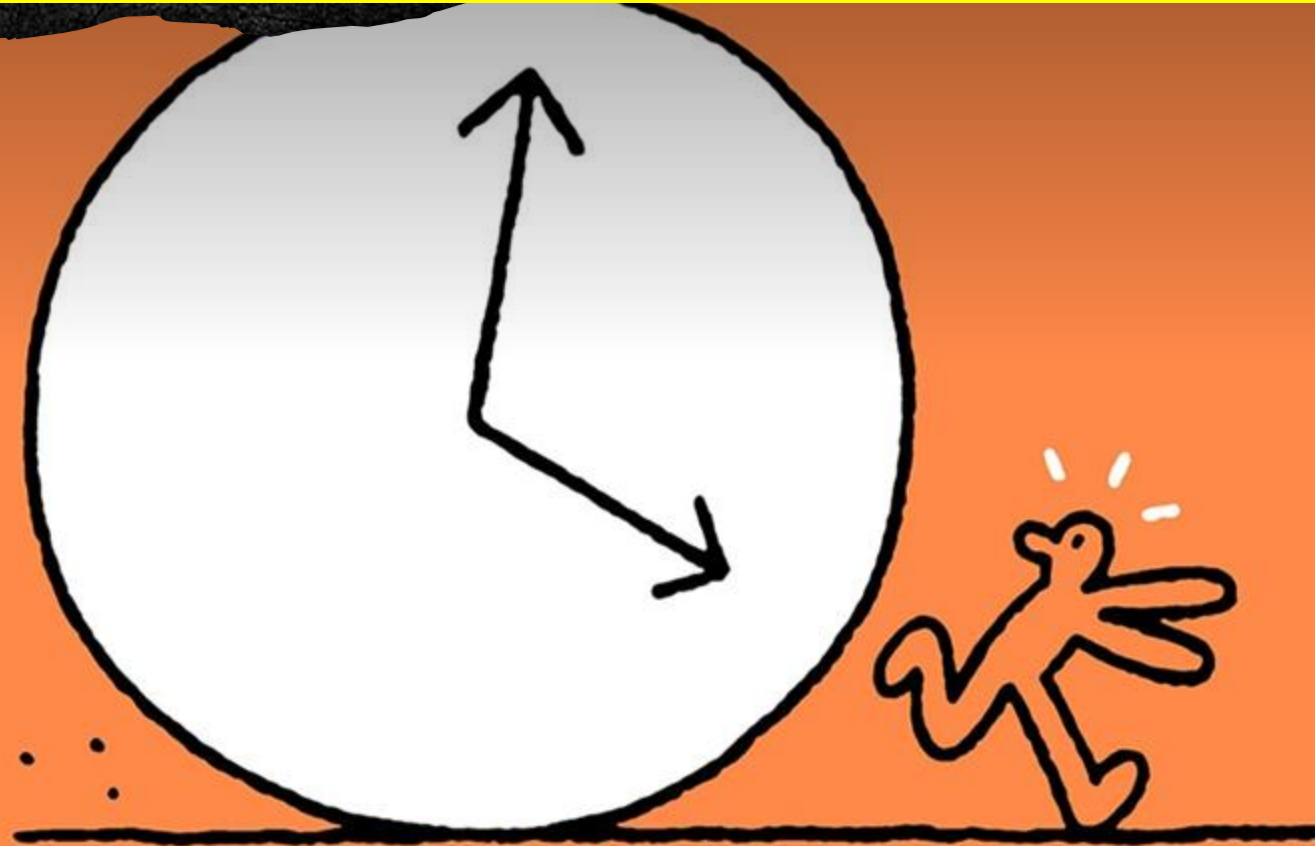
**Soudain, des citoyens
ordinaires émergent et
agissent en tant que
"porte-parole" experts**



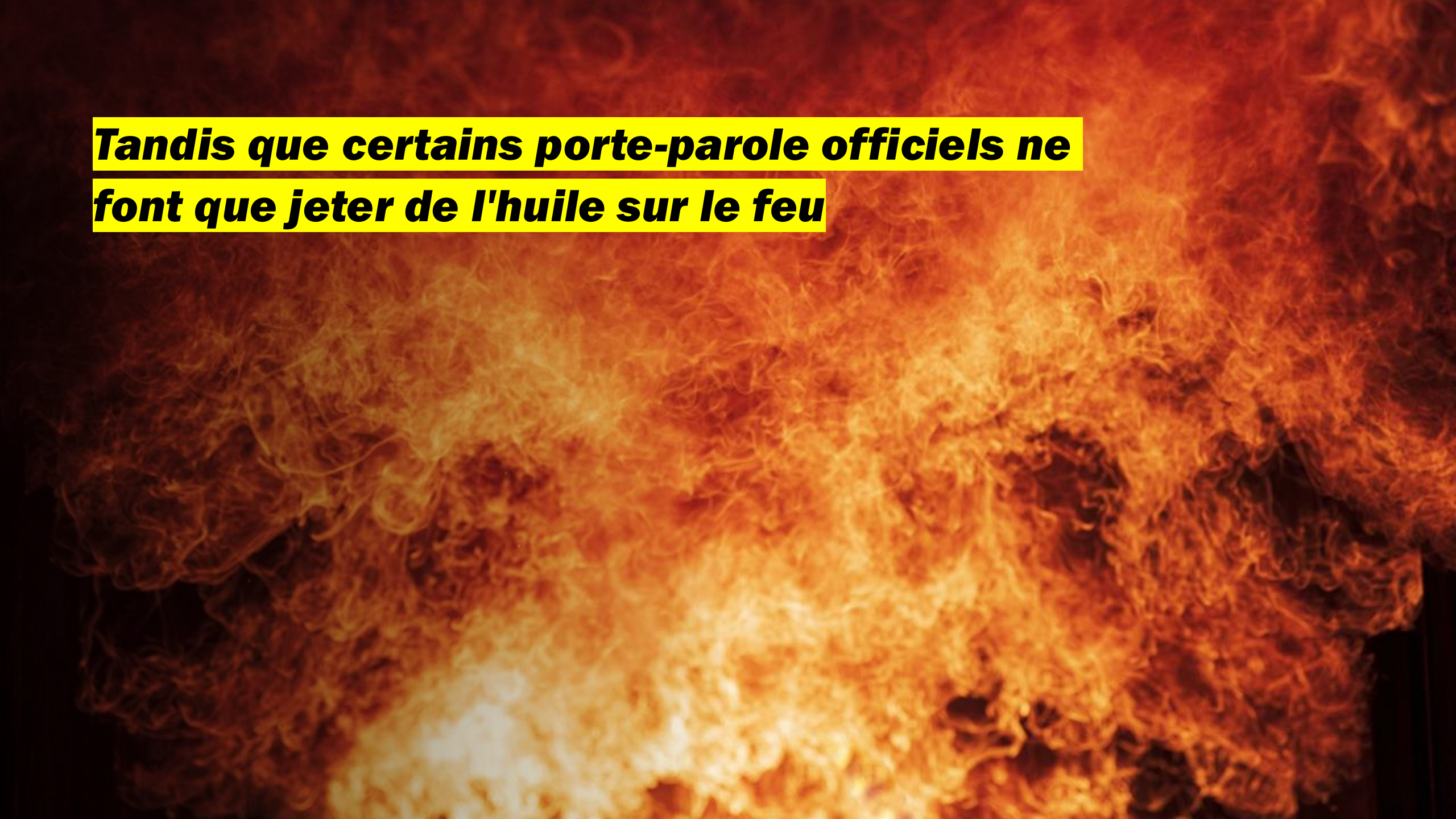


"Les réseaux sociaux ont donné le droit de parole à des légions d'imbéciles qui, avant, ne parlaient qu'au bar, après un verre de vin et ne causaient aucun tort à la collectivité. On les faisait taire tout de suite alors qu'aujourd'hui ils ont le même droit de parole qu'un prix Nobel. C'est l'invasion des imbéciles." - Umberto Eco

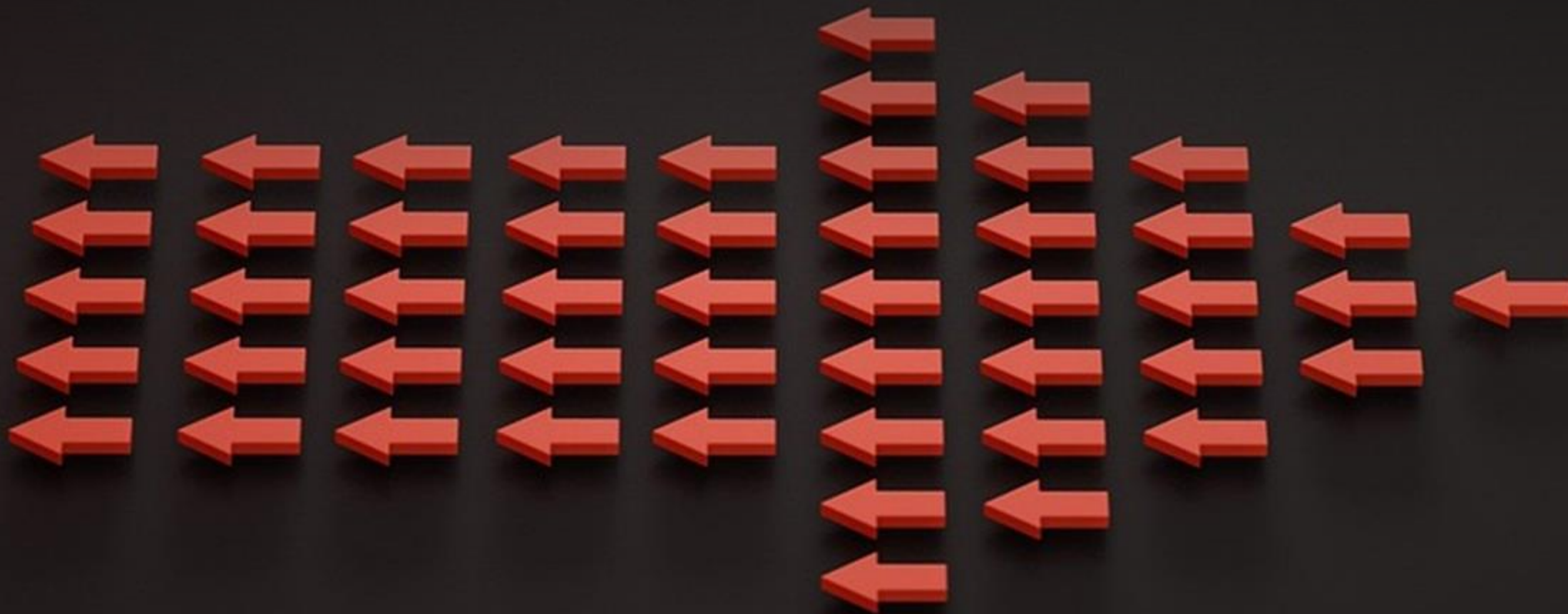
Les entreprises et les organisations s'expliquent tardivement et mal



***Tandis que certains porte-parole officiels ne
font que jeter de l'huile sur le feu***



Les organisations envoient souvent des messages multiples et contradictoires en même temps.



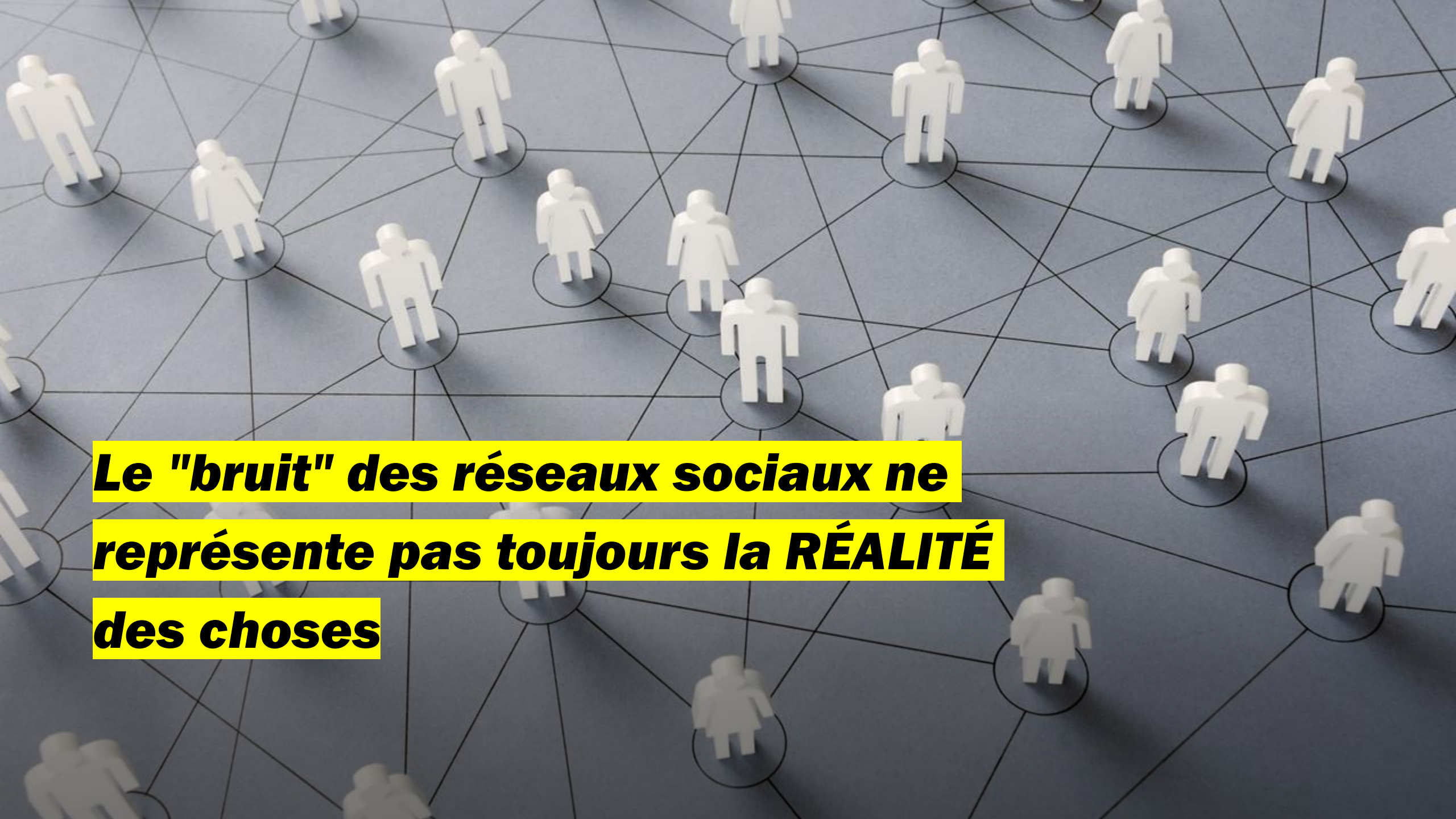
***Tout le monde demande
des explications.....
alors que presque
personne n'en a jamais.***



**Au sein même des
organisations, il
existe une tendance
à mentir
"involontairement"**

VRAI

FAUX

The background of the image is a dark blue-grey surface. It features a network of white, stylized human figures. Each figure is positioned at a node of a network, which is represented by a series of thin black lines connecting the nodes. The figures are arranged in a somewhat circular pattern, with some in the foreground and others receding into the background, creating a sense of depth. The overall effect is that of a social network or a complex system of interconnected individuals.

***Le "bruit" des réseaux sociaux ne
représente pas toujours la RÉALITÉ
des choses***



Savons-nous vraiment ce qui est en jeu lors d'une crise de réputation ?

Les crises affectent directement

- LA CRÉDIBILITÉ
- LA CONFIANCE



**L'objectif principal de
l'évaluation des risques et de
la prévention des crises est
d'éviter que les mauvaises situations
ne s'aggravent !**

- Il vaut mieux être préparé à quelque chose qui ne se produira peut-être pas, que de ne pas être préparé à quelque chose qui ne peut se produire qu'une seule fois !

A hand is shown placing a white puzzle piece onto a yellow surface. The text 'SOLUTION VS PREVENTION' is printed in large, bold, black capital letters on the yellow background. Another hand is visible on the right side, also interacting with the puzzle pieces. The overall image has a torn paper edge effect.

**SOLUTION VS
PREVENTION**

**Lors d'une crise, personne
ne s'intéresse au protocole**



l'important est d'avoir mis en
place la culture
et les connaissances nécessaires
pour la gérer.

Objectifs fondamentaux de la gestion de crise.



Identifier et analyser correctement les risques.



Évaluer la gravité du risque.



Réduire les effets négatifs sur l'image et la réputation de l'institution.



Améliorer les circuits d'information internes.

***Qui, parmi vous, disposait d'un registre des
risques avant de suivre la formation ?***

Comment rédiger un plan de communication de crise ?



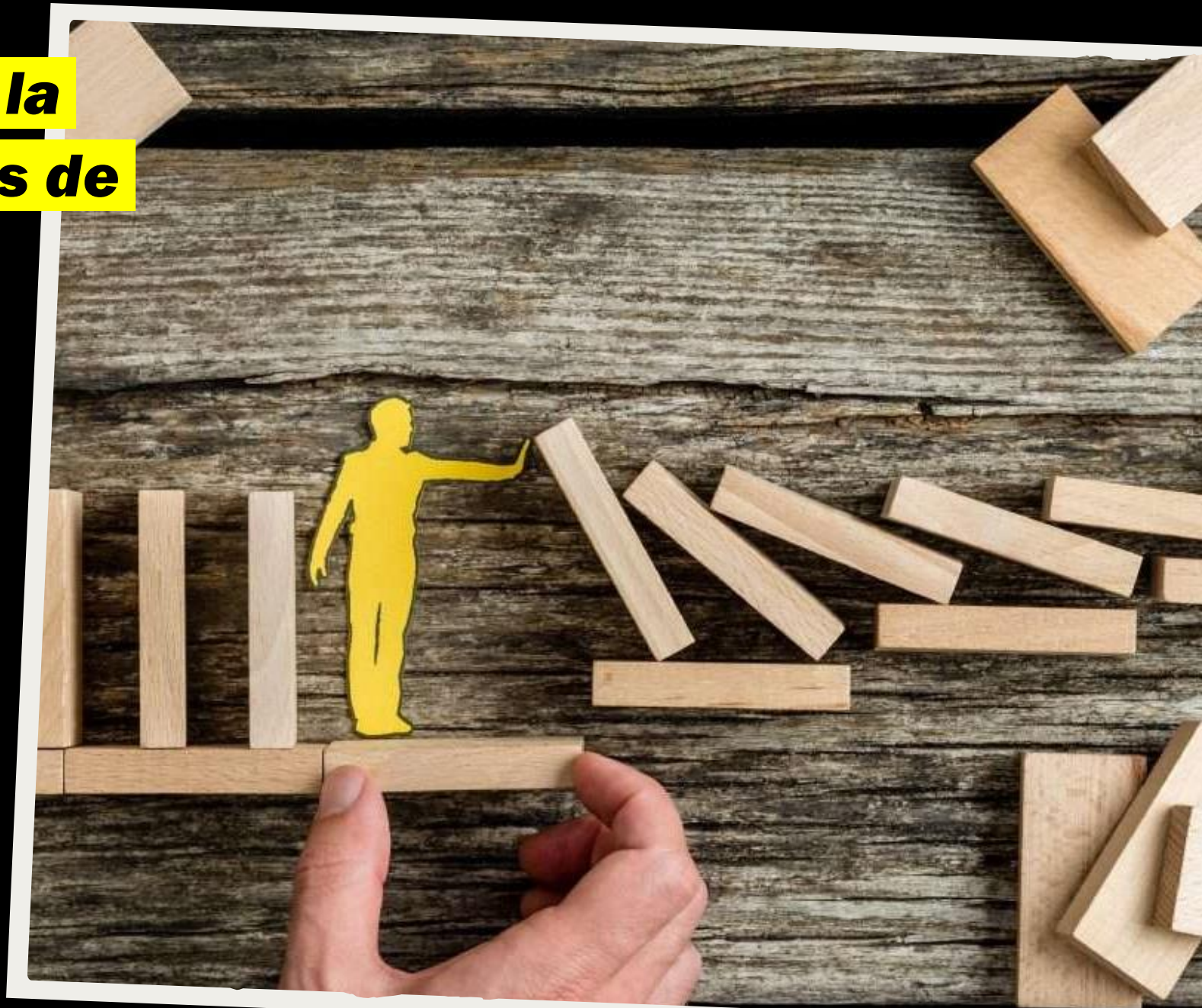
Plan de communication de crise.

Principes et objectifs.



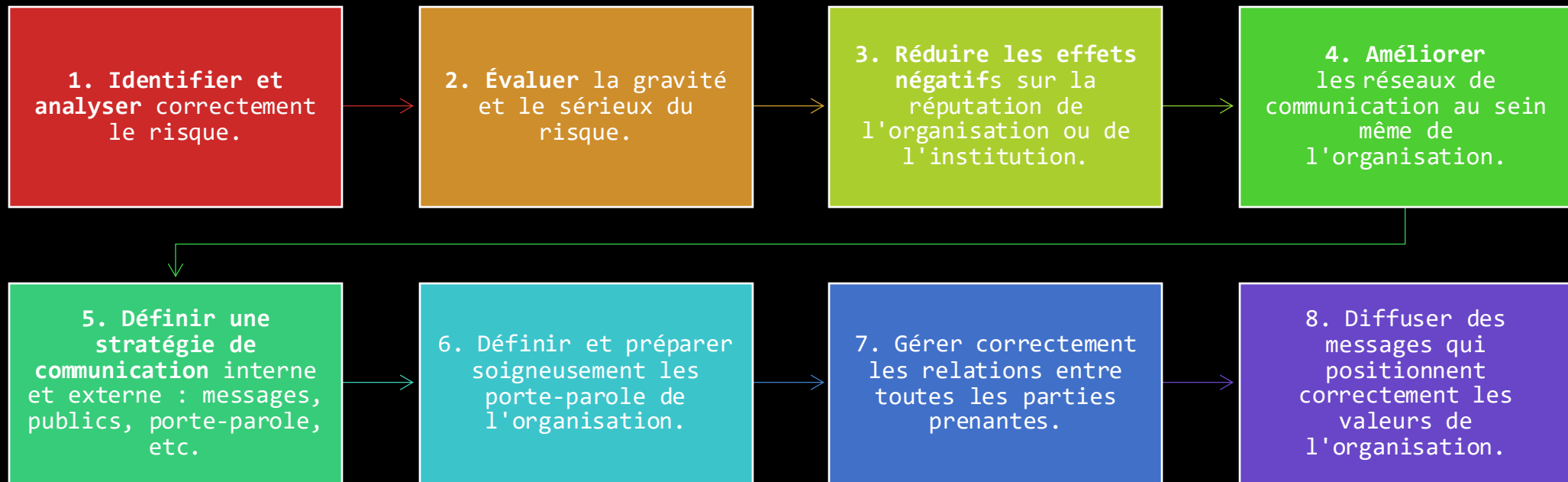
Éléments de base de la gestion des situations de crise

1. Les risques
2. Gravité des risques
3. Les parties prenantes
4. Les messages
5. Canaux de communication
6. Porte-parole

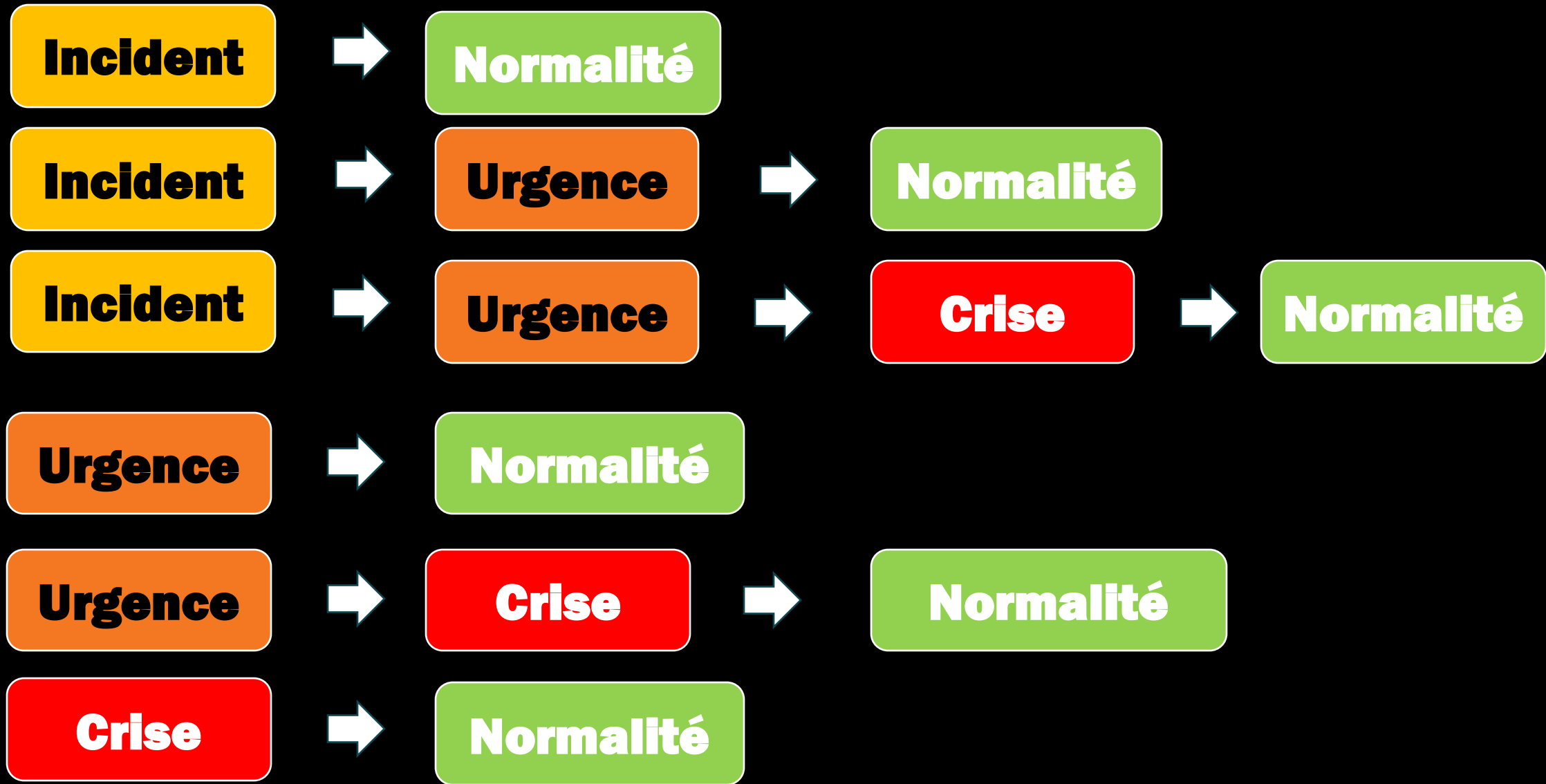


PLAN DE COMMUNICATION DE CRISE

Objectifs à atteindre: Prévenir l'aggravation des situations difficiles !

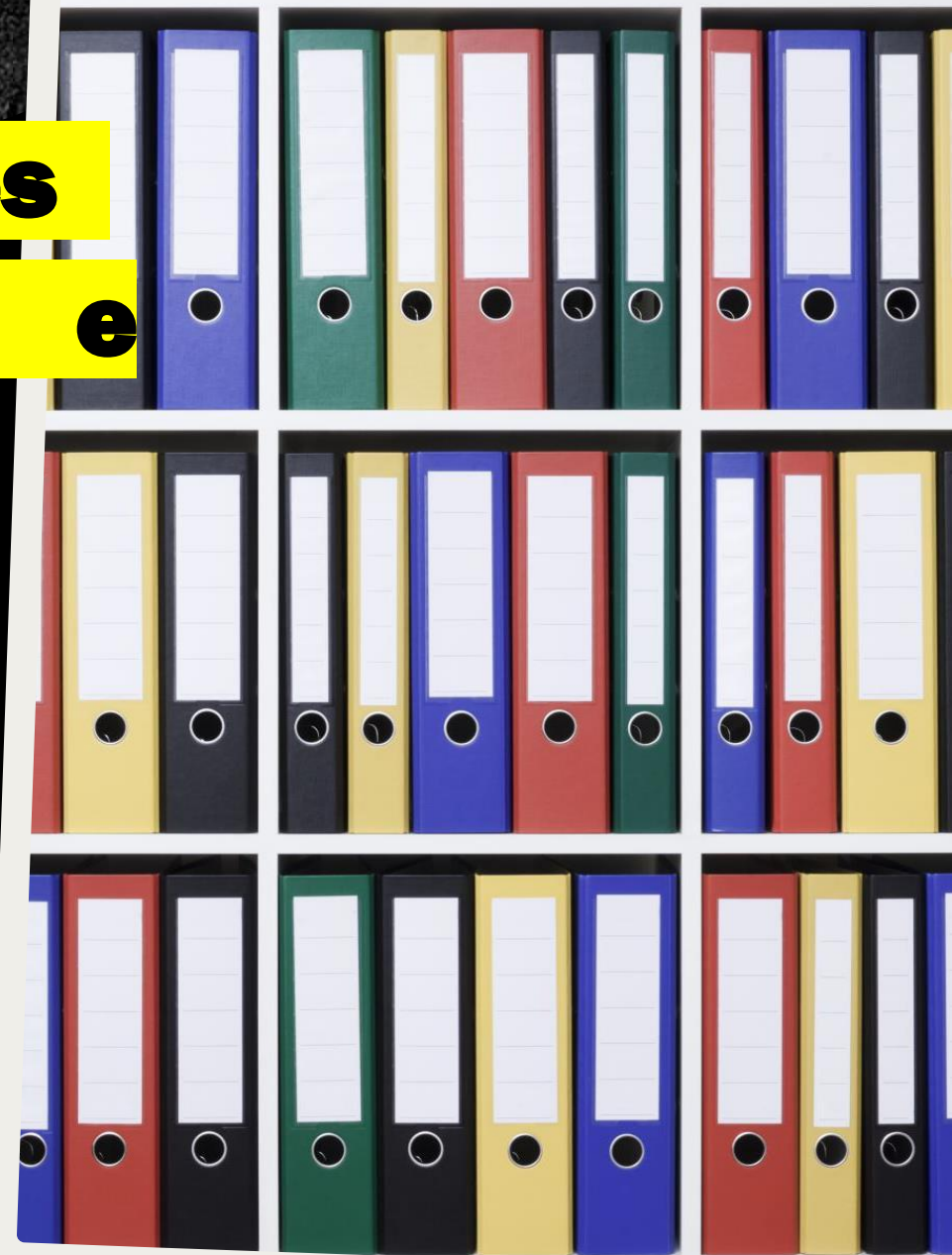


Évolution des risques



Risques potentiels pour les employeurs et les entreprises affiliées

- Ralentissement économique susceptible de réduire le nombre d'affiliés et les revenus
- Changements et incertitudes politiques
- Manque de diligence des membres du conseil d'administration/comportement de membres éminents)
- Défaillances informatiques et cyberattaques
- Sécurité et dommages aux locaux (incendies, attaques de foule, inondations, etc.)
- Gestion interne (manque de conformité), problèmes de personnel
- Situation extérieure qui perturbe gravement le fonctionnement normal du pays, de la province ou de la ville (catastrophe naturelle, pandémie, etc.).



NIVEAUX DE RISQUE

INCIDENT

Un incident est défini comme une situation potentiellement perturbatrice pour la normalité de la vie quotidienne. Cependant, il n'implique pas une menace grave pour la réputation de l'organisation.

URGENCE

Les urgences représentent des situations sérieuses qui se limitent à une zone spécifique. Bien qu'elles ne compromettent pas la réputation globale de l'organisation, elles peuvent néanmoins mettre en péril son fonctionnement.

CRISE

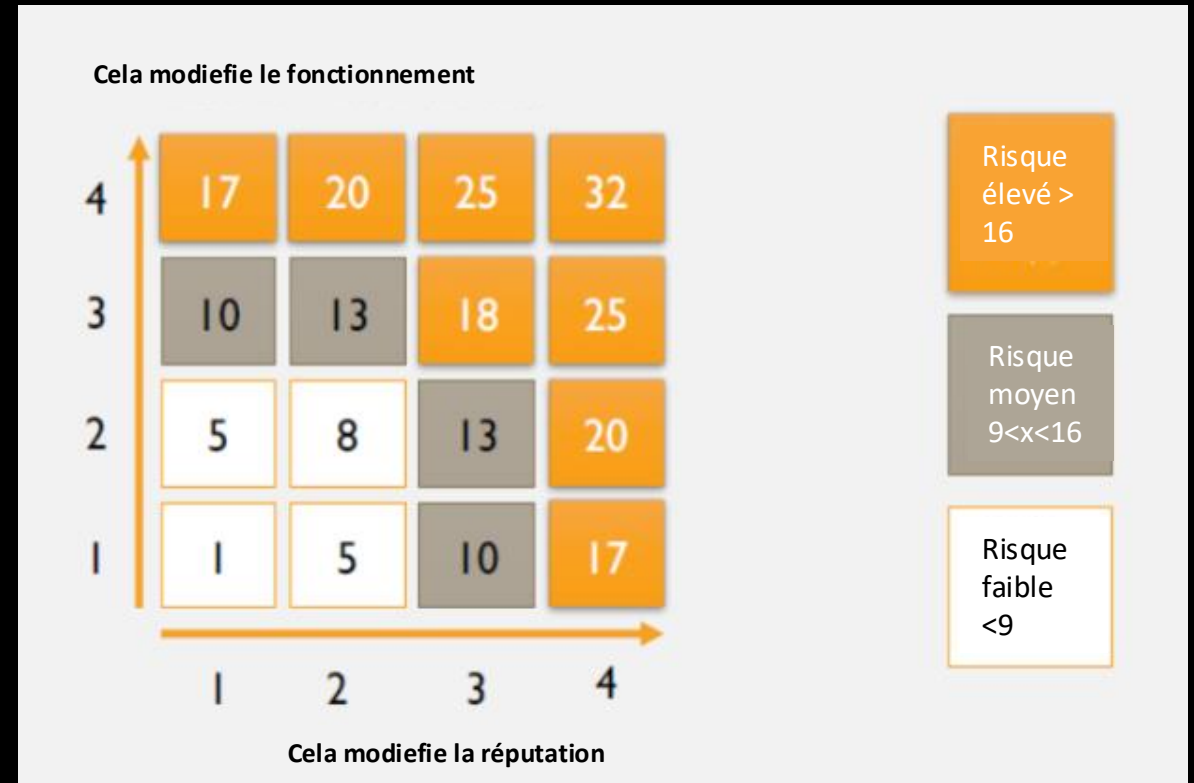
Les crises sont des situations qui présentent un risque sérieux pour la réputation de l'organisation. Elles engendrent des perceptions négatives dans le public et divers environnements, ayant le potentiel d'affecter considérablement le développement des activités de l'organisation. Il est impératif de gérer ces situations avec une communication stratégique et efficace pour minimiser les impacts négatifs.

COMMENT MESURER LE NIVEAU DE RISQUE

- Dans l'objectif de déterminer et d'objectiver le niveau de risque associé à un événement grave, en éliminant la subjectivité inhérente à la perception humaine, nous proposons de systématiser le processus au moyen de ce que nous appelons la "**Matrice des Risques**".
- La Matrice des Risques trouve ses fondements dans un modèle mathématique visant à lier et quantifier les amplitudes, tout en supprimant la subjectivité présente dans l'évaluation du risque.
Afin d'établir des seuils permettant de déterminer de manière quantitative le niveau de risque inhérent à un événement grave, nous définissons la "**Fonction de Risque**" $fr(R, A)$, qui dépend de deux variables :
 - **R = réputation menacée**
 - **A = altération de la normalité (continuité des activités)**
- Le comportement du niveau de risque n'est pas linéaire, ce qui signifie que, à mesure qu'une variable augmente, son impact devient de plus en plus significatif.
- **En conséquence, nous proposons un modèle quadratique en utilisant la fonction $fr(R, A) = R^2 + A^2$.**
- Nous utilisons une échelle de quatre valeurs pour chaque variable : **1, 2, 3 et 4**.
- Plus la menace pour la réputation ou l'intensité avec laquelle l'activité est altérée est élevée, plus la valeur attribuée à la variable en question sera grande.
Ce modèle permet une évaluation quantitative du niveau de risque, offrant ainsi une base objective pour la prise de décisions stratégiques dans le cadre de la gestion de crise.

COMMENT MESURER LE NIVEAU DE RISQUE

- Dans le but d'une utilisation plus pratique, le modèle mathématique $fr(R,A) = R^2 + A^2$ est traduit dans la **matrice des risques**.
- La Matrice des Risques permet de déterminer et de quantifier le niveau de risque qu'entraîne un événement grave :
- ❖ **Systématiquement**
- ❖ **En éliminant au maximum la subjectivité de la perception**
- En fonction du score attribué à chacune des deux variables précédemment définies (altération de la normalité et menace pour la réputation), la matrice déterminera le niveau de risque.



Niveaux de risque

- Avec cette échelle de 4 valeurs, les seuils suivants sont proposés pour définir le niveau de risque :

- ❖ Incident ou risque faible → <9
- ❖ Urgence ou risque moyen → >9 et <16
- ❖ Crise ou risque élevé → >16

- EXEMPLES:

1) Différents membres de la direction de l'entreprise sont accusés d'irrégularités ou de détournements de fonds : forte menace pour la réputation et forte altération → $R = 4$, et $A = 3$ fr $(4,3)=16+9=25 = \text{CRISE}$

2) Certains distributeurs automatiques ne fonctionnent pas, ce qui provoque des files d'attente et un inconfort pour les clients : menace moyenne pour la réputation et perturbation élevée → $R=2, YA = 3$ fr $(2,3)=4+9=13 = \text{URGENCE}$

3) Les syndicats menacent de déclencher une grève en raison de la dégradation des conditions de travail : forte menace pour la réputation et fortes perturbations → $R = 3, YA = 3$ fr $(3,3)=9+9= 18 = \text{CRISE}$

ÉVOLUTION DES RISQUES

- Le niveau de risque initialement identifié, s'il n'est pas rapidement et efficacement géré, a le potentiel de s'aggraver progressivement. Cette détérioration peut affecter le fonctionnement de l'entreprise et sa réputation, transformant ainsi un simple incident ou une urgence en une situation de crise. Cependant, une fois qu'une procédure d'action appropriée est appliquée, la situation peut être rétablie directement à la normalité, sans phases intermédiaires.
- Les étapes de l'évolution d'une situation conflictuelle dépendent de la façon dont le risque a été initialement défini et de sa gestion ultérieure.



Exercice

➤ Exercice Individuel

❖ Identification et Évaluation des Risques :

- + Attribuez des cotes de probabilité (1 à 5) et d'impact (1 à 5) à chaque risque.
- + Calculez le niveau de risque individuel avec la formule.
- + Placez chaque risque dans la matrice des risques.

➤ Travail de Groupe

❖ Choix des Trois Risques Majeurs :

- Sélectionnez les risques avec la plus haute probabilité et un impact élevé/très élevé.

❖ Stratégies d'Atténuation :

- Proposez au moins une mesure de prévention et une mesure d'atténuation pour chaque risque majeur.
- Assurez-vous de la réalité et de l'adaptation des mesures à la nature spécifique de chaque risque.

➤ Discussion en Plénière

- ❖ Chaque groupe désigne un porte-parole pour présenter brièvement les évaluations, les choix de risques majeurs, et les mesures proposées.

Exemple de matrice des risques 5x5

Impact

Quelle serait la gravité des conséquences si le risque se produisait ?

Probabilité
Quelle est la probabilité que le risque se produise ?

	Insignifiante 1	Mineure 2	Significative 3	Majeure 4	Sévère 5
5 Presque certain	Moyen 5	Élevé 10	Très élevé 15	Extrême 20	Extrême 25
4 Probable	Moyen 4	Moyen 8	Élevé 12	Très élevé 16	Extrême 20
3 Modéré	Faible 3	Moyen 6	Moyen 9	Élevé 12	Très élevé 15
2 Improbable	Très faible 2	Faible 4	Moyen 6	Moyen 8	Élevé 10
1 Rare	Très faible 1	Très faible 2	Faible 3	Moyen 4	Moyen 5

Matrice des risques

PROBABILITÉ ↕	Très haute						
	Haute						
	Moyenne						
	Basse						
	Très basse						
		Très bas	Bas	Moyen		Haut	Très haut
		IMPACT ↗					

TYPES DE RISQUES À ÉVALUER

Manque de diligence raisonnable/comportement des administrateurs et des sociétés affiliées importantes.

- a. Plusieurs sociétés affiliées sont dénoncées pour leur participation à des actes de corruption visant à favoriser leur embauche dans des contrats avec des entités publiques.
- b. Les déclarations d'impôt sur le revenu de membres importants du Conseil d'Administration sont divulguées dans la presse et sur les réseaux sociaux. Ces révélations indiquent des paiements d'impôts très faibles, ne correspondant pas au mode de vie ou au patrimoine des administrateurs.
- c. Perquisition soudaine et arrestation dans les bureaux de l'OE d'un membre éminent du conseil d'administration.
- d. Un haut responsable d'OE est dénoncé par plusieurs femmes pour harcèlement sexuel.

Sécurité

- e. Les bureaux de l'Organisation sont attaqués par de violents manifestants syndicaux. Des dommages surviennent.
- f. Incendie dans les installations d'OE avec des employés blessés, morts et des dommages importants aux installations.
- g. Une bombe explose dans l'OE et fait des blessés.
- h. Les salariés d'OE rapportent à la presse que leur employeur ne paie plus de cotisations sociales depuis plusieurs mois.

Gestion de l'OE

- i. L'organisation ne passe pas le contrôle de la sécurité sociale et des impôts. Les locaux sont fermés et une amende importante est infligée à l'OE.
- j. Les bureaux d'OE sont fermés pour non-respect des règles de sécurité incendie.
- k. Empoisonnement de masse lors d'un événement organisé par l'OE.