



## Gestion de crises : facteurs dont il faut tenir compte et soutien à apporter aux employés\*

### **Avez-vous déjà songé à la façon dont vous réagiriez face à une crise au sein de votre organisation?**

On entend souvent parler d'événements survenus ici ou ailleurs qui nous choquent, nous inquiètent ou nous perturbent et dont les implications risquent de toucher à divers degrés les employés d'une organisation. Alors que nous, en tant que gestionnaires, aimons penser que nous y sommes bien préparés et que nous saurons y réagir avec sang-froid, nos employés risquent quant à eux de se sentir vulnérables, ce qui nous force à nous questionner sur ce que nous devrions et pourrions faire pour les aider. Il faut garder à l'esprit qu'une crise susceptible d'avoir une incidence sur vos employés peut survenir à tout moment, et qu'une intervention réfléchie de votre part peut avoir une immense influence sur l'issue de l'évènement pour toutes les personnes concernées. Une gestion systématisée des crises en entreprise assure un soutien psychologique aux employés touchés et leur permet de se sentir en sécurité, de reconnaître et de faire traiter leur stress physique et leurs réactions émotionnelles, de retrouver un sentiment de stabilité et de continuité et de revenir à la normale.

Alors, comment les personnes concernées peuvent-elles surmonter une crise et revenir à ce qui peut, pendant un certain temps, être considéré comme la « nouvelle normalité »? Cela nécessite un effort concerté de la part de l'organisation. Il faut en effet prévoir différents types de crises et les réactions qu'elles susciteront au sein du personnel, prendre des mesures pour reconnaître ces réactions et apporter un soutien immédiat aux employés, puis veiller à assurer un suivi.

### **Qu'est-ce qu'un évènement traumatisant?**

Aucune organisation n'est à l'abri d'un évènement choc. Il peut s'agir d'accidents du travail ou d'actes de violence. Des employés peuvent être impliqués dans des évènements traumatisants en tant que victimes ou en tant que premiers intervenants (p. ex. dans le cas de vols ou d'accidents de la route). Ils pourraient également être affectés par un trouble de santé mentale ou touchés par le décès d'un collègue (à la suite d'une maladie ou d'un accident, d'un suicide ou dans l'exercice de ses fonctions).



Il pourrait aussi s'agir de remédier à une baisse du moral découlant de changements liés à une restructuration organisationnelle (mises à pied, licenciements, congédiements ou fusions). Les circonstances particulières associées à chaque incident influencent la façon dont les employés s'adaptent à la situation, tentent de la résoudre et se remettent du traumatisme.

Ces facteurs créent le besoin d'avoir recours à des soins psychologiques immédiats et ponctuels pour « rétablir l'équilibre et les capacités fonctionnelles des employés, et minimiser le risque de préjudice à long terme »<sup>1</sup>.

### **De quoi les employés ont-ils le plus besoin en cas de crise?**

Les employés vont chercher avant tout à obtenir des dirigeants de l'organisation la reconnaissance de l'évènement choc ainsi que de l'information exacte sur celui-ci. Les crises sont par nature chaotiques, et la rapide succession des évènements risque de créer un vide informationnel. À retenir :

- Les employés s'attendent à ce que la direction réagisse immédiatement et à ce qu'elle les assure que des mesures sont prises pour remédier à la situation.
- Les évènements de crise désorientent des employés et minent leur confiance dans leur environnement. Ils doivent être rassurés sur le fait qu'ils sont en sécurité, que leur employeur et la haute direction les soutiennent et ont à cœur leur bien-être.
- Ils veulent savoir que quelqu'un les écoute et que l'organisation veut continuer à les entendre.
- Mais les employés doivent également connaître leurs forces et leurs capacités collectives, et être convaincus que la direction met tout en œuvre pour que les choses reviennent à la normale.

### **Une bonne préparation fait toute la différence**

Les situations de crise sont imprévisibles et leurs effets sur l'organisation sont inévitables. De nombreuses entreprises ne laissent plus les choses au hasard, et élaborent et mettent à l'essai des plans officiels de gestion de crises. Ce sont elles qui résisteront le mieux à un éventuel évènement traumatisant. Elles feront également davantage confiance aux mesures en place et pourront plus rapidement venir en aide à leurs employés.

Un article publié dans le Ivey Business Journal peu après le 11 septembre 2001 contenait une profonde réflexion qui est toujours vraie aujourd'hui :

*Aucune organisation n'est apte à faire face à toutes les crises susceptibles de survenir, ni ne devrait tenter d'en développer la capacité. Elles devraient plutôt élaborer un ensemble de mesures à prendre relativement à différents types de crises. Ainsi, si un évènement choc survient, les employés pourront penser clairement, improviser au besoin pour faire face à la situation, recueillir des faits rapidement et prendre des décisions et agir de façon à assurer la meilleure issue possible<sup>2</sup>.*

La taille, la complexité et la composition démographique varie d'une entreprise à l'autre. En tant que gestionnaires, nous pouvons simplifier au besoin nos processus d'élaboration, de gestion ou de résolution relativement à une crise. Vous devez d'abord mettre sur pied une équipe spécialisée dans les interventions en cas de crise. Voici quelques conseils à cet égard :

#### **1. Sélection du dirigeant et des autres membres de l'équipe d'intervention.**

Le responsable choisi sera assisté d'autres représentants de l'entreprise. En général, cette équipe se compose d'un groupe de cadres supérieurs, de leaders de première ligne et de superviseurs. Un groupe restreint est souvent préférable à une équipe nombreuse parce qu'il facilite l'établissement de priorités claires. Chaque membre de cette équipe doit être en mesure d'aider son personnel à faire face à une situation d'urgence tout en ne perdant pas de vue son mandat global.

#### **2. Discussions sur des types de situations d'urgence susceptibles de survenir**

Dans le cadre de la planification, elle devra aborder différents scénarios potentiels. Il faudra discuter de l'effet éventuel d'une crise sur les opérations commerciales et sur chaque employé et chaque équipe de travail. L'équipe d'intervention doit être en mesure de cerner « les besoins et les vulnérabilités de l'organisation, du milieu, des parties prenantes et du secteur d'activité »<sup>3</sup>. La valeur de ces discussions ne doit pas être minimisée : un manque d'attention dans un domaine ou dans un autre risque d'entraîner des conséquences dévastatrices en situation d'urgence.

Il est en outre essentiel de ne pas sous-estimer les effets psychologiques que pourraient avoir une crise sur le lieu de travail. L'équipe d'intervention doit prévoir les questions « humaines » qui surgiront par la suite.

### 3. Documentation du plan

Investir du temps dans les discussions est vital, mais avoir un plan documenté que les employés peuvent suivre malgré le chaos qui accompagne un événement choc fera toute la différence. Votre plan doit définir le rôle de chaque membre de l'équipe lors d'une intervention de crise ainsi que toutes les tâches qu'il est censé effectuer. Il devrait également fournir la procédure à suivre par catégorie de crises. Gardez à l'esprit que la documentation ne doit pas viser à couvrir tous les scénarios possibles.

### 4. Mise à l'essai

Un plan de base s'avérera inestimable et vous permettra de faire face à bon nombre d'éventualités. Les membres de l'équipe doivent régulièrement choisir un scénario et définir chaque étape de l'intervention appropriée. Cet exercice les aidera à réagir rapidement et de façon appropriée, et à faire preuve de résilience.

### 5. L'importance de la communication

Votre plan ne doit pas sous-estimer un aspect important souvent négligé : la communication. En tant que dirigeants, nous pourrions supposer que la communication consiste à diffuser nos messages, mais prendre le pouls de ce qui se passe et recueillir l'information nécessaire pour comprendre l'évolution de la situation revêt également une importance cruciale. La communication comprend le message proprement dit, mais aussi le ton et l'émotion avec lequel il est transmis. Elle favorise également la confiance.

#### **Que faire si votre organisation n'a ni plan ni équipe spécialisée, ou si votre équipe a besoin d'aide?**

Les organisations qui ne se sont pas dotées d'une équipe spécialisée ou d'un plan ciblé d'intervention d'urgence auront plus de difficulté à soutenir leurs employés pendant un incident traumatisant et à la suite de celui-ci. Une myriade de perturbations suivront un incident critique, et une intervention improvisée ne peut donner d'aussi bons résultats qu'une intervention planifiée. Il vous faudra plus de temps pour sortir d'une crise si vous ne pouvez visualiser ce à quoi ressemblera l'organisation à la suite de l'incident. Étant donné que toute intervention

doit être immédiate, il pourrait être plus efficace pour le moment de reconnaître le bien-fondé de l'intervention de professionnels.

Certaines catastrophes sont si graves ou perturbantes que même une organisation dotée d'équipes d'intervention et de protocoles établis a besoin d'une aide sur place immédiate.

Un service d'intervention professionnelle en gestion de crises met à votre disposition une équipe de spécialistes en intervention d'urgence offrant immédiatement aux employés des services là où ils sont nécessaires. Ces spécialistes montrent aux dirigeants de l'organisation comment aider leurs employés à faire face à l'incident, et fournissent une aide immédiate et à long terme à des individus ou à des groupes. En tant qu'experts et observateurs tiers, ils peuvent approfondir les questions en tirant parti de leur expérience en gestion de crises acquise auprès d'autres organisations et en soulignant avec objectivité les points importants.

Les équipes professionnelles de gestion de crises enseignent aux dirigeants et à leurs équipes à détecter les signes de détresse chez les employés. Elles indiquent aux gestionnaires les signes avant-coureurs à surveiller et leur fournissent des solutions qu'ils pourront utiliser pour aider leurs employés à traverser l'épreuve. Elles leur montrent par exemple à guetter les signes d'automutilation ou de risque suicidaire. Elles leur enseignent également comment inciter les personnes touchées à rechercher l'aide dont elles ont besoin, comment leur parler – dans le cadre de conversations parfois difficiles – et comment leur offrir du soutien tout en les écoutant. Elles veilleront également à ce que l'équipe de direction se sente bien soutenue et, au cours de la consultation, lui apprendront à déterminer à quel moment elle doit faire intervenir un expert ou appeler le 9-1-1.

#### **Combien faudra-t-il de temps pour que tout revienne à la normale?**

Vous observerez peut-être certains employés se remémorer avec tristesse les « dernières fois », comme la dernière fois qu'un fait quelconque a eu lieu avant l'évènement choc. D'autres se rappelleront des « premières fois », comme la première fête de bureau organisée à la suite de l'évènement.

Ces signes indiquent que les employés n'ont pas encore tout à fait intériorisé l'évènement, et que les dirigeants doivent accepter qu'il s'agit d'un « processus normal, qui ne doit pas être bousculé. »<sup>4</sup>

Une infrastructure visant à relever de façon suivie les défis susceptibles de surgir peut alors être extrêmement utile. Les dirigeants et les employés devraient continuer d'avoir accès au soutien de leur médecin ou de leur programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF), selon leurs besoins. Les dirigeants doivent pour leur part continuer d'évaluer la situation actuelle et être prêts à administrer les premiers soins psychologiques chaque fois que cela est nécessaire.

### Qu'entend-on par premiers soins psychologiques?

Les premiers soins psychologiques apaisent le chagrin, favorisent l'adaptation à court et à long terme, et mettent les employés en détresse en contact avec les services supplémentaires offerts. Ils répondent au vaste éventail de réactions physiques, psychologiques, comportementales ou spirituelles très diverses qui affectent un employé à la suite d'une expérience traumatisante et sont administrés par des intervenants compatissants et bienveillants. Les dirigeants d'une organisation peuvent apprendre à repérer les employés qui sont en détresse et qui bénéficieraient de ce genre de services.

Au fil du temps, les employés se remettent du traumatisme avec l'aide de leur système de soutien naturel, tels que leurs amis, leur famille et leurs collègues, et l'organisation revient à la normale. Ce système de soutien les aide à survivre aux émotions associées à un traumatisme et à rétablir leurs capacités fonctionnelles préalables à l'incident.

C'est pourquoi il est important de veiller à ce que ces systèmes soient en place.

#### Références :

1. Ptack, A. (2019). Crisis Intervention Strategies [diaporama]
2. Pearson, C. (2002). « A Blueprint for Crisis Management ». Ivey Business Journal. Para. 16. Article consulté le 13 mars 2019 sur le site <https://iveybusinessjournal.com/publication/a-blueprint-for-crisis-management/>
- 3 Ibid., paragraphe 33
4. Homewood Santé (2015). Le soutien d'employés en deuil : Recommandations aux gestionnaires.



 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : [vitalite@homewoodsante.com](mailto:vitalite@homewoodsante.com)

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

#### Contactez-nous

1 866 398-9505 | 1 800 663-1142 (Toll-Free English)

1 866 433-3305 (ATS) | 514 875-0720 Appels internationaux (frais virés acceptés)

Suivez-nous sur Twitter @HomewoodSante

[HomewoodSante.com](http://HomewoodSante.com)



Homewood Santé est accréditée  
auprès du Council on Accreditation.

