LA GESTION DE CRISE : UNE COMPÉTENCE SOUS-ESTIMÉE

La gestion de crise, bien que souvent perçue comme un sujet peu passionnant, elle constitue néanmoins une compétence fondamentale que tout collaborateur doit maitriser. Trois ans après le passage traumatisant de la COVID-19, plusieurs études ont démontré que les organisations qui comptaient sur des collaborateurs formés en gestion de crise ont réussi à mieux traverser la tempête. À partir de là, nous proposons dans cette nouvelle fiche un tour d'horizon de cette compétence importante en tourisme d'affaires ainsi que les outils qu'une entreprise peut mettre à la disposition de ses collaborateurs pour développer cette compétence.

LA GESTION DE CRISE : UNE COMPÉTENCE FONDAMENTALE EN TOURISME D'AFFAIRES

Dans une étude menée par Charlotte Laurin en 2021 pour comprendre la stratégie d'adaptation des centres de congrès de six villes à travers le monde - Hokkaido, Vancouver, Madrid, Washington DC, Kuala Lumpur et Gold Coast- face à la crise du COVID-19, l'auteure conclut que les organisations qui avaient des plans de contingences testés et approuvés ont réussi à mieux s'adapter pendant et après la crise. Depuis cet événement, les principales associations professionnelles en tourisme d'affaires ont presque toutes adapté leur formation en gestion de crise et mettent en valeur cette dernière comme une compétence fondamentale à acquérir plutôt que des processus ou des protocoles à mettre en place.

Pour cause, la maitrise de cette compétence permet d'améliorer chez les collaborateurs, même à l'extérieur de temps de crise, leur niveau de résilience et leurs habiletés de prise de décision sous pression, ce qui peut se traduire par une continuité opérationnelle et une meilleure performance organisationnelle.

QUELQUES OUTILS POUR AMÉLIORER LA COMPÉTENCE DE GESTION DE CRISES

Pour développer la compétence de gestion de crise auprès des collaborateurs, il existe plusieurs techniques et outils qu'une organisation peut mettre en place. À ce titre, nous citons ici trois exemples :

- Capsules de formation en *e-learning* : trouver un moment qui convient à tous les participants constitue souvent une entreprise compliquée. Cependant, la

RÉFLEXION:

La crise de COVID-19 a été riche en enseignements en matière de gestion de crise dans le monde du tourisme d'affaires. Elle a mis en lumière à la fois des pratiques exemplaires, mais aussi des erreurs notables qu'il ne faut pas reproduire :

Pour soutenir ses équipes pendant la crise sanitaire, Tourisme Singapour à déployé très rapidement des formations à destination de ses employés avec en particulier un programme intitulé *SG SafeEvent Ambassdor*. Ce dernier visait à doter les collaborateurs des connaissances solides pour organiser des événements sécuritaires, ce qui s'est traduit par une consolidation de la confiance tant des clients que des diverses parties prenantes à l'égard l'organisation.

L'exemple des agences de voyages pendant la crise est un cas d'école qui illustre l'importance stratégique d'investir dans la formation à la gestion de crise des employés. En fait, pendant longtemps, la seule formation dont bénéficiaient les agents de voyage était centrée sur la vente et la satisfaction client. Or, à l'arrivée de la pandémie, ces agents se sont retrouvés à devoir gérer un volume d'appel incommensurable alors qu'ils n'étaient pas préparés à gérer ce type de situation.

généralisation du télétravail depuis la fin de la COVID-19 a contribué à renforcer la littératie numérique des employés et l'usage des outils en ligne est généralement bien accepté. Dans ce contexte, le déploiement de modules de formation sur la gestion de crise avec des exercices à réaliser, des quiz à faire et des capsules à suivre, peut-être un premier pas vers la prise de conscience de l'importance de la gestion de crise comme compétence à acquérir et non comme un ensemble de processus à suivre.

- Exercice de table : communément désigné sous le nom de *tabletop drill*, cette méthode consiste en une simulation visant à mettre en scène des événements susceptible de se produire afin d'évaluer la réponse de chaque collaborateur/département à la situation. Les enseignements tirés de ce type d'exercice peuvent être bénéfiques pour corriger à la fois les comportements individuels et organisationnels.
- Les arbres décisionnels : sont des outils très utiles pour aider les collaborateurs dans leur prise de décision. Cependant, pour éviter que cet outil devienne un cadre rigide peu adapté à toutes les situations, il est conseillé de structurer ces arbres de décisions sous forme de lignes d'orientation et de laisser aux collaborateurs la latitude nécessaire pour agir en fonction de la lecture qu'ils font de la situation.

CORRIGER LES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS

Enfin, la question se pose quant à savoir qui devrait être responsable de la mise en place de ces outils. À ce chapitre, deux voies peuvent être envisagées : la première, le département responsable des opérations. Ce dernier constitue généralement le centre névralgique de toute organisation, cependant, les crises ne se limitent pas aux dimensions opérationnelles et elles peuvent toucher le marketing (ex. : publicité jugée offensante pour une communauté), l'informatique (ex. : cyberattaque) ou la sécurité (ex. : vol dans les locaux de l'entreprise). De ce fait, notre réflexion s'oriente vers la deuxième voie, à savoir le département des ressources humaines. Celui-ci apparait comme l'entité la mieux placée pour le développement des outils de gestion de crise, en collaboration avec les autres départements bien entendu. Cette position repose sur deux arguments : d'abord, la DRH assure fréquemment la responsabilité des activités de formation et elle a donc cumulé une certaine expertise dans la conception et la mise en œuvre des outils pédagogiques adaptés. Ensuite, dans la dernière décennie, la direction des ressources humaines a élargi son champ d'intervention afin d'accompagner les collaborateurs tout au long de leur passage dans l'organisation. Dans cette perspective, il est tout à fait pertinent de considérer cette direction comme responsable de l'amélioration des compétences des collaborateurs en matière de gestion de crise.

NB : PAR SOUCI DE TRANSPARENCE, IL CONVIENT DE PRÉCISER QUE DES OUTILS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE ONT ÉTÉ MOBILISÉS À DES FINS DE RECHERCHE D'INFORMATION ET/OU DE RÉVISION LINGUISTIQUE DE CERTAINS PASSAGES DU TEXTE. IL IMPORTE TOUTEFOIS DE SOULIGNER QUE L'INTÉGRALITÉ DU CONTENU A ÉTÉ RÉDIGÉE PAR L'AUTEUR.