

COVID-19 Gestion de risques et de la sécurité versus gestion de crise : interface ou pratiques différentes?

Par **Caroline Coulombe, François Audet et Yannick Hémond**, chercheurs à l'OCCAH et membres de l'équipe de recherche « Covid-19 : Pratiques collaboratives améliorées des interventions en situation complexe, urgente, humanitaire et internationale ancrées dans une approche de duty of care ? »

Montréal, le 27 mars 2020

Certains partenaires organisationnels de l'OCCAH se tournent vers nous et nous questionnent sur les éléments suivants : *quelle est la différence entre la gestion de crise et la gestion des risques? Est-ce qu'un plan de contingence est un réel atout pour mitiger une crise? Plan de gestion des risques et mesures de mitigation en mode projet et gestion des risques et de la sécurité en situation de crise, est-ce du pareil au même?*

La gestion de risques en mode de gestion de projet et la gestion des risques et de la sécurité pour se préparer ou pour gérer une crise sont deux univers théoriques, conceptuels et pratiques différents. Cependant, une interface existe entre ces deux univers, une zone où si les risques d'un projet ont été élaborés très sérieusement avec une section de « risques improbables, mais à fort impact sur le projet », alors ceux-ci croisent la préparation de gestion des risques en situation de crise.

En effet, un mécanisme similaire existe entre la préparation d'un plan de gestion de risque en mode projet et celui d'un plan de la gestion de la sécurité et des risques affiliés en mode préventif de crise. Ces deux processus de préparation reposent sur l'élaboration de scénarios allant de « très plausible jusqu'à exceptionnel », mais chacun ancré dans une perspective unique.

Le mode gestion des risques en projet

Cette réalité projet de préparation aux risques s'ancre dans un projet organisationnel (ou un projet client) bien défini dans son périmètre. On s'inspire habituellement d'une méthodologie de projet telle que définie par des référentiels de bonnes pratiques comme le PMI ou Prince2. Les risques appartiennent davantage au groupe des « obstacles » très plausibles qu'un projet peut rencontrer et pour chacun des risques on planifie une contingence monétaire. Cela se concrétise par un montant qui permettra au gestionnaire de projet de pallier la situation autrement, soit par les actions prédéterminées dans le plan de mitigation des risques. Parfois, on peut envisager un risque d'importance majeure avec un fort impact sur notre projet, mais dont l'occurrence est faible¹. Cependant, les gestionnaires de projet n'identifieront pas un risque comme celui que nous

¹ Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: the impact of the highly improbable*, Londres, Penguin, 2010, 2^{de} éd. (1^{re} éd. 2007)

sommes en train de vivre et qui génère la crise actuelle. Il faut se rappeler que le projet s'appuie sur des hypothèses de base telles que « le projet existe si tout reste tel quel par ailleurs ». On pose ainsi des hypothèses de base du type : si la réglementation municipale de change pas; si les taxes restent les mêmes; si l'économie ne s'effondre pas, etc. Si jamais les hypothèses de base ne sont plus là, ça revient à perdre les fondations de notre maison et le projet n'a plus lieu d'être. Il doit être soit réinventé avec de nouvelles clauses ou annulé.

La gestion des risques et de la sécurité en gestion de crise

La préparation organisationnelle à la gestion de crise s'appuie aussi sur l'élaboration de divers scénarios. Les plans de contingence qui sont élaborés permettent d'identifier une liste de risques probables pour les organisations. Cependant, ceux-ci sont trop souvent basés sur des scénarios à fort impact. La perte de données informatiques sensibles ou la mort de l'équipe dirigeante due à un crash d'avion par exemple. Depuis le tsunami en Asie du Sud-Est de 2004, on a vu apparaître régulièrement dans les risques à considérer à probabilité élevée les événements écologiques difficiles, voire impossibles à prédire. D'ailleurs, les 5 premiers risques globaux identifiés par le Forum Économique Mondial dans son rapport de 2019 sont reliés à l'environnement². Le tsunami de l'Asie du Sud-Est de 2004, la déforestation au Nigéria, l'éruption du volcan islandais Eyjafjallajökull en 2010, la « water crisis » des Philippines en 2019 ou les vents favorisant les feux de forêt en Australie ou en Californie (2019) en sont des exemples. Depuis le H1N1, en Europe du moins, une épidémie majeure faisait partie des analyses de risques de la gestion de crise en organisation. En 2019, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), dans son rapport *A world at risk*³, mentionnait que les états devaient se préparer à une pandémie, car les conséquences seraient catastrophiques, et pas seulement pour la santé, mais aussi pour l'économie mondiale.

Le plan de contingence est d'une nature très différente de celle d'un projet. On y inscrit non seulement le scénario et différentes variations de pourcentage d'impact allant grossièrement de « faible possibilité d'occurrence à forte possibilité », mais aussi les équipes d'experts qui devront être sollicités pour résoudre la situation. Ce qui est certain dans la préparation de la gestion de crise est que les réponses aux problèmes rencontrés sont inconnues de l'équipe décisionnelle. Il nous faut donc les personnes les plus aptes à apporter un apport unique et cohérent à la situation pour créer rapidement une réponse qui évoluera chemin faisant selon le déroulé de cette crise.

Conclusion

Il est donc normal que nos gestionnaires de projet qui ne sont ni des spécialistes de gestion de crise ni formés à cela la majorité du temps en perdent leur latin dans la situation actuelle et qu'ils sont en train d'improviser de nombreux plans alternatifs, car les plans initiaux et les mesures de contingences planifiées ne s'appliquent plus au rythme des changements sociétaux auxquels nous faisons face. Nous invitons les gestionnaires de projet, avant de créer de nouvelles versions de plan improvisé de mitigation, à revoir et questionner leurs hypothèses de base projet et ainsi

² Global risk report 2020. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>

³ World at Risk. https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf

prendre le temps de revoir leur projet correctement avec les parties prenantes concernées. N'oubliez pas que nous sommes toutes et tous dans le même bateau.

Quant à la gestion de crise, nous faisons face à une situation exceptionnelle d'ampleur mondiale. Les plans de gestion des risques et de sécurité ou les plans de contingence doivent être adaptés et les gestionnaires doivent apprendre à naviguer dans ce nouvel univers inconnu. La citation de Patrick Lagadec « apprendre à être surpris »⁴ devient de plus en plus d'actualité. Les événements ne se déroulent pas comme prévu et les gestionnaires doivent développer de nouvelles compétences pour y faire face. L'évolution rapide de la pandémie actuelle nous rappelle qu'il est important de se dégager une marge de manœuvre en vue d'adapter les réponses. Tout comme les gestionnaires de projet, les gestionnaires de crises doivent revoir les hypothèses des plans et revoir les plans avec les parties prenantes concernées.

⁴ <https://www.preventica.com/actu-interview-lagadec-ecole-polytechnique.php>