

Enquêtes internes : 6 leçons pour éviter la crise... ou bien la gérer

Les notions de « gestion de crise » ou de « communication de crise » sont assez peu utilisées par les professionnels de la compliance et des enquêtes internes dans leur quotidien. Ceux-ci préfèrent en effet recourir à cette terminologie uniquement pour les cas les plus sérieux, susceptibles de bouleverser la vie d'une organisation. Néanmoins, il est intéressant de constater que c'est précisément en mobilisant les techniques de gestion de crise dans l'organisation du dispositif d'alerte éthique, qu'on parvient le mieux à éviter qu'une alerte devienne une crise. Il est donc intéressant de voir quelles leçons les enquêteurs internes peuvent tirer d'une étude de la gestion de crise en tant que discipline professionnelle.

Voici les 6 leçons tirées de ma propre observation.

I. La meilleure manière de gérer une crise est de l'éviter

Il faut distinguer incident et crise. Un incident est un événement prévisible dans son principe, bien qu'imprévu dans sa survenance, et pour lequel des mécanismes de traitement sont en place. Une crise survient lorsque l'organisation n'est ni préparée, ni structurée pour y répondre.

Le traitement rapide et systématique des incidents (conflits d'intérêts, comportements inappropriés, etc.) permet d'éviter leur escalade en crise. Cela suppose des protocoles clairs, une culture de la parole libre et des canaux d'alerte accessibles et sécurisés.

II. On peut (et doit) se préparer à l'imprévisible

La gestion de crise implique la capacité à faire face à des événements hors normes. Cela nécessite des plans d'action, même pour des situations rares. En matière d'enquêtes, cela passe par des arbres décisionnels prédéfinis sur des sujets aussi sensibles qu'une allégation visant un dirigeant. Discuter en amont de telles hypothèses permet de garder son sang-froid lorsqu'elles se concrétisent et de préserver la rigueur d'un processus souvent soumis à forte pression.

III. La communication fait partie intégrante de la gestion de crise

Plus l'enjeu est important, plus la pression est forte de partager l'information en temps réel. Cette pression s'exerce sur les personnes en charge de gérer la crise. Dans le cas des enquêtes, les dirigeants veulent toujours être tenus informés des conclusions ou même des observations le plus rapidement possible. Toutefois, il faut être particulièrement prudent parce qu'une information non vérifiée n'en est pas une.

Partager prématurément une information non consolidée ou non corroborée peut nuire aux droits des personnes impliquées et induire des décisions erronées. En conséquence, en matière d'enquêtes, un des grands principes de la communication de crise s'applique : « l'exactitude prime sur la rapidité ». Ce principe s'applique d'ailleurs en interne, vis-à-vis des dirigeants, comme en externe, vis-à-vis du public.

IV. Une enquête doit aller aussi vite que possible, mais aussi lentement que nécessaire

Une enquête perturbe le fonctionnement normal de l'organisation. Il est donc légitime de vouloir la clore rapidement. Néanmoins, une clôture précipitée ou, à l'inverse, indûment prolongée, affaiblit sa crédibilité. Il revient à l'enquêteur d'exercer son jugement professionnel pour décider si les éléments rassemblés suffisent. Cela suppose que les enquêteurs soient à la fois indépendants et compétents... on ne s'improvise pas enquêteur.

V. Une mauvaise gestion d'enquête peut aggraver la crise, voire en créer une nouvelle

Les enquêtes mal conduites exposent l'organisation à de nouveaux risques : violation du droit du travail, atteinte à la vie privée ou encore non-respect du secret des correspondances. À l'inverse la tentation est souvent forte pour les organisations de minimiser la gravité d'une allégation, voire de la dissimuler totalement. Le résultat de cette approche est souvent dévastateur, car l'organisation se retrouve jugée non pas sur le contenu de l'alerte, mais sur son traitement, qui peut être perçu comme un aveu de culpabilité. Une solution pour éviter ce type de conséquences est de suivre les protocoles d'évaluation des alertes et de conduite d'enquête en faisant abstraction des conséquences possibles de l'alerte sur la réputation de l'organisation. Paradoxalement, en ce faisant, on protège davantage la réputation de l'organisation qu'on ne l'expose.

VI. Une crise peut être utilisée à bon escient

Une crise bien gérée est aussi une opportunité : elle attire l'attention des instances dirigeantes sur des dysfonctionnements systémiques. Une enquête bien menée peut donc être un levier de transformation. Plus les enjeux seront élevés, plus il sera possible aux enquêteurs de mobiliser l'attention et les ressources de l'organisation pour améliorer sa résilience face aux prochaines crises.

VII. Conclusion

Moins une organisation est prête à faire face à une crise, plus elle s'expose à en subir les conséquences. Cette observation se vérifie pour les alertes professionnelles et leur traitement par les organisations.

Chaque organisation doit connaître les risques liés à son activité et être prête à traiter leur survenance, sous peine d'en aggraver les conséquences par une gestion improvisée dans l'urgence.

Maximilien ROCHE
Administrateur et Trésorier du Cercle de la Compliance

