

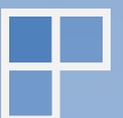
Enjeux de la gestion de crise

Comment optimiser les performances
d'une entreprise ?

Mémoire de fin d'études – MBA / MEMSE



Bryan Phan Van Xuan
2014-2015



Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe pédagogique de l'Ecole de Commerce de Lyon et les intervenants professionnels responsables de la formation en Master pour en avoir assuré la partie théorique et nous avoir fait part de leurs expériences.

*« Les crises de demain
sont souvent le refus des
questions
d'aujourd'hui. »
Patrick Lagadec*

Sommaire

Introduction	1
Première partie : Enjeux de la gestion de crise	3
Chapitre 1. La crise et ses impacts	4
I. La crise	4
II. Rapport impact /risque	12
III. Bouleversements structurels et financier	14
IV. Communication externe et interne	16
V. Issues de la crise	19
Chapitre 2. Tirer parti de la crise	21
I. Menaces ou Opportunités ?	21
II. Retour d'expérience	27
Problématique : Quelle organisation adopter face à la crise d'entreprise ?	32
Deuxième partie : Analyse de la situation terrain	33
Préambule : Démarche d'investigation terrain	34
Chapitre 3. Entretiens et Cas Pratiques	35
I. Interviews	35
II. Cas Pratiques	43
III. Benchmarking opérationnel	45
Chapitre 4. Préconisations	46
I. Maitrise de l'environnement	46
II. Mobilisation des acteurs	54
III. Procédures de gestion de crise	56
IV. Processus d'amélioration continue	59
Conclusion	61
Bibliographie	62
Webographie	64
Interviews et Cas pratiques	65
Table des figures	65
Table des tableaux	65

Introduction

Explosion de l'usine AZF, Danone et la crise Lu, la crise des subprimes, la mort de Steve Jobs et la perte du moteur d'Apple, la présence de viande de cheval dans des plats préparés à base de bœuf, la fermeture de l'usine PSA d'Aulnay, le naufrage du Costa Concordia, l'état de catastrophe naturelle sur 150 communes en 2013 et 2014, l'arrivée de Free sur le marché de la téléphonie avec une offre low-cost...

Au cours des dernières années, les crises se sont multipliées du fait de nouvelles formes de travail, de progrès technologiques, d'une évolution de la conscience et donc des attentes des consommateurs... de nombreux facteurs ont ainsi fragilisé les entreprises et le monde dans lequel nous sommes amenés à évoluer.

Ces situations de crises touchent peu à peu toutes les organisations et supposent une remise en question de chaque structure. Qu'est-ce qu'une crise pour mon entreprise ? D'où provient-elle ? Signifie-t-elle la fin de mon activité ou suis-je en mesure d'y résister ?

Terme médiatisé, la crise est génératrice de stress, tant pour les entreprises que pour leurs collaborateurs. Est-il possible de m'y préparer, d'impliquer mes collaborateurs dans le processus ?

Autant de questions que se posent les dirigeants et managers en situation d'incertitude. Or, une crise peut intervenir à tout moment et l'entreprise doit être en mesure de réagir très rapidement. Sa capacité à réagir et l'efficacité de son action résultent de son niveau de préparation. Il est donc indispensable pour une entreprise d'identifier en amont ses vulnérabilités ainsi que les menaces qui y sont associées. Elle doit également savoir comment réagir le moment venu en mettant en place un certain nombre de procédures.

Aussi, dès l'apparition d'un dysfonctionnement, d'un élément perturbateur, ce sont toutes les ressources de l'entreprise qui doivent être immédiatement mobilisées afin d'en anticiper l'évolution négative.

Sans préparation, les conséquences peuvent être dramatiques pour une organisation : perte de savoir, perte de marché, perte de crédibilité, perte de vies humaines... jusqu'à mettre en question la survie de l'entreprise.

De nombreux ouvrages et articles traitent de la gestion des crises, des risques ou du management en situation de tension. Il est cependant peu question de la complexité du processus de gestion de crise qui va répondre à toutes les questions que se pose le dirigeant à l'heure actuelle. En effet, celui-ci perçoit la tension qui règne sur le marché, la Crise économique qui a débuté en 2008 ayant engendré de nombreux déséquilibres. Il a pris conscience de la fragilité de sa position mais n'a pas la conscience de tous les enjeux d'une telle situation.

C'est une vision globale de la gestion de crise que ce mémoire va apporter en réponse à la question du gestionnaire. La réponse au contexte de crise actuel est à la fois une maîtrise de l'environnement, une gestion des risques, la mise en place de procédures, la communication et la mobilisation des acteurs. Tant de sujets qui peuvent être approfondis de manière individuelle mais qui, au sein de ce travail, sont mis en relation afin d'amener une réflexion globale.

Nous aborderons ainsi au cours de la première partie la question de la crise, ses enjeux et la manière d'en tirer parti. Puis, nous étudierons quelques situations concrètes de gestion de crise au travers d'interviews et de cas pratiques. Enfin, les préconisations porteront sur la mise en place d'un processus de gestion de crise de la maîtrise de l'environnement à l'amélioration des processus en passant par la gestion concrète au sein de la cellule de crise.

Première partie :

Enjeux de la gestion de crise en entreprise

Chapitre 1. La crise et ses impacts

I. La crise

1. Définition

« Ensemble des phénomènes pathologiques se manifestant de façon brusque et intense, mais pendant une période limitée, et laissant prévoir un changement généralement décisif, en bien ou en mal, dans l'évolution d'une maladie. »¹

A l'origine attribuée au domaine médical, la notion de crise est toujours synonyme de bouleversement majeur.

Etymologiquement, le mot crise issu du grec « crisis » signifie « décision » et plus précisément « faculté à décider, être en capacité de distinguer une décision entre deux choix possibles »². Le terme crise implique donc une prise de décision, et donc de manière sous-jacente, l'idée de la mise en œuvre d'une action.

Appliquée au domaine de l'entreprise, la crise est une notion complexe. Il est ainsi difficile de lui trouver une définition précise car elle est étroitement liée à la perception. Du point de vue des médias, le terme de crise est le plus souvent synonyme d' « apocalypse » et d'événement inéluctable auquel nul ne peut échapper. Pour d'autres auteurs la crise se placerait comme une opportunité de changements permettant à l'entreprise d'évoluer et d'en sortir plus forte.

Selon Libaert (2005) la crise est une suite de dysfonctionnements³ avec des problèmes tellement ancrés qu'ils deviennent difficiles à déceler. Pour Didier Heidereich, une crise est un moment dangereux pour une entreprise. Elle remet donc en cause toute son organisation. Selon Darsa « une crise est une situation atypique, susceptible de remettre en cause, la pérennité de l'entreprise à plus ou moins long terme et qui nécessite la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers et/ou organisationnels spécifiques

¹ Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques (CNRTL)

² Jean-David Darsa, J.-D.D. (2010). *La gestion de crise en entreprise*. Le Mans : Gereso, p 26.

³ Thierry Libaert, T.L. (2010). *La communication de crise*. Paris : Dunod, p 9.

ou dédiés à son traitement, de manière temporaire, destiné à en maîtriser les effets directs ou indirects »⁴.

La définition d'une crise sera donc spécifique à chaque entreprise. Nous attribuerons toutefois à la notion de crise un certain nombre de caractéristiques communes à toutes les organisations :

- Evènement brutal
- Avenir incertain
- Mise en jeu de la survie de l'entreprise
- Prise de décisions rapide
- Ampleur incontrôlée
- Capacité restreinte à agir sur les causes de la crise
- ...

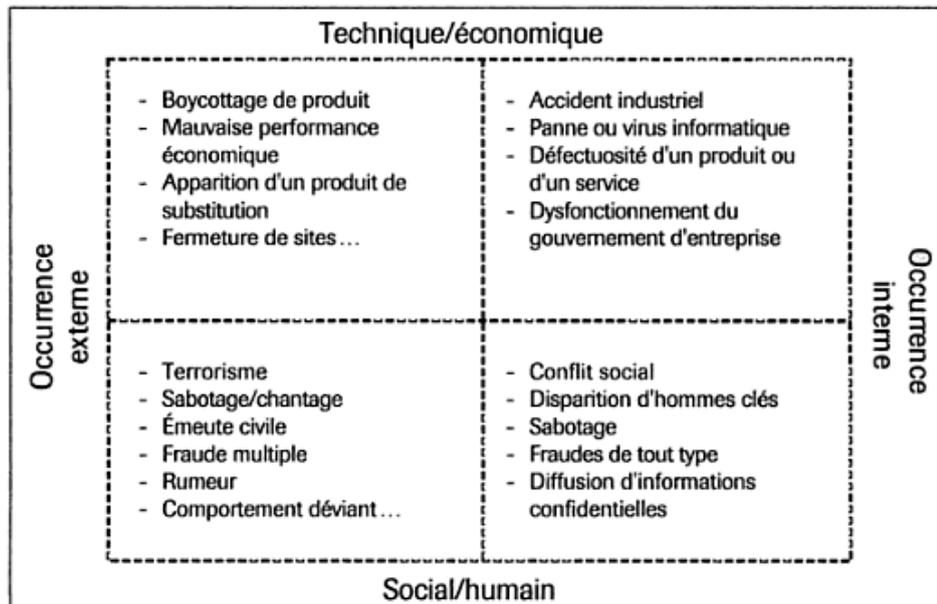
2. Origine de la crise

La crise peut prendre son origine de multiples évènements. Il est nécessaire de savoir d'où proviennent les anomalies afin de pouvoir les traiter.

Pauchant et Mitroff ont ainsi établi une typologie statique de crise selon les différents types de risques existants⁵ :

⁴ Jean-David Darsa, J-D.D. (2010). *La gestion de crise en entreprise*. Le Mans : Gereso, p 28.

⁵ Christophe Roux-Dufort, C.R-D. (2000). *La gestion de crise*, Bruxelles : DEBOECK



Typologie des crises

Ces évènements se basent sur un certain nombre de risques qu'il ne faut pas confondre avec les dangers. Danger ne rime pas avec risque « Ceux qui jouent avec le feu doivent s'attendre à être brûlé ». Le danger est le feu, le risque est d'être brûlé.

Le danger est « la situation où une personne est menacée dans sa sécurité ou son existence ».⁶

Dans le cadre professionnel, il s'agit de la « propriété ou capacité intrinsèque d'un équipement, d'une méthode de travail, de causer un dommage pour la santé des travailleurs ».⁷ Ce peut être un appareil sous pression, un sol glissant, un produit...

Le risque est « l'exposition d'une personne à un danger ». Selon la norme européenne EN 292-1, le risque est « la combinaison de la probabilité et de la gravité d'une lésion ou d'une atteinte à la santé pouvant subvenir dans une situation dangereuse ».⁸

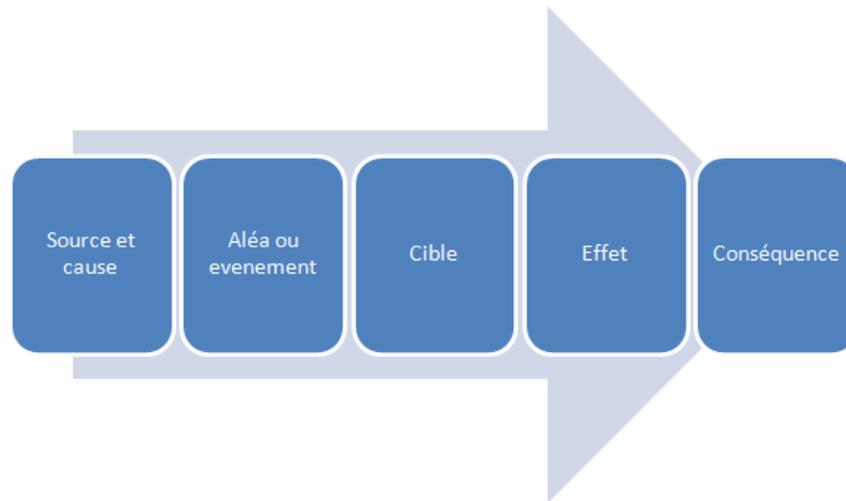
Il peut s'agir d'un risque chimique, d'un risque d'explosion, d'un risque de chute...

⁶ Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques (CNRTL)

⁷ Sandra Curaba, Yannick Jarlaud & Salvatore Curaba, S.C., Y.J. & S.C. (2009). *Evaluation des risques, comment élaborer son document unique ?*, La Plaine saint-Denis : AFNOR, p6.

⁸ idem

Il est important de distinguer les notions de danger et de risque. Le danger étant une particularité d'un objet ou d'un lieu, il va exister de fait mais n'entraînera pas de risque tant qu'il n'est pas mis au contact d'une personne.



Processus source – crise

3. Processus de crise⁹

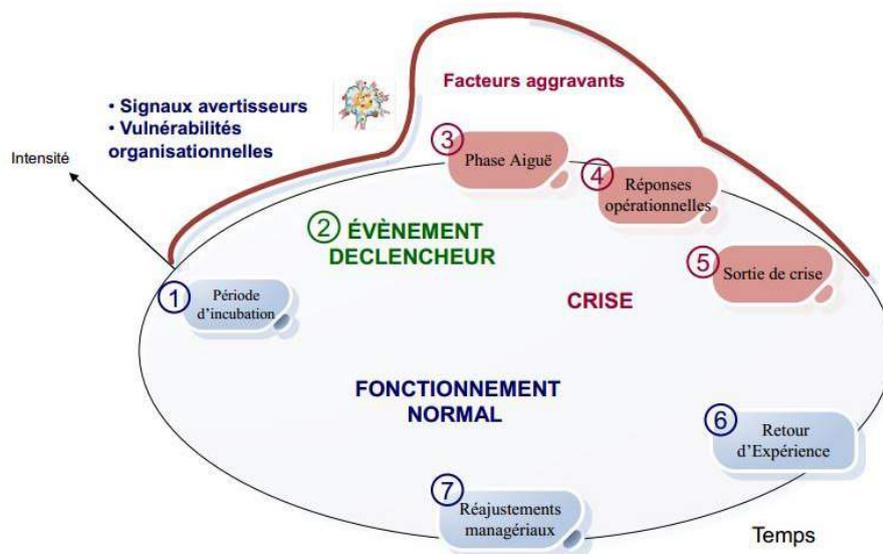
Le phénomène de crise comporte un certain nombre d'étapes formant un cycle continu d'évènements, de prises de conscience, d'actions, de capitalisations des acquis et de réajustements.

- **Avant la crise** apparaissent un certain nombre de signaux non significatifs à fréquence et gravité variables. Ceux-ci peuvent avoir un impact minime sur le fonctionnement de l'entreprise mais ils ne seront pas retenus ou signalés ; ainsi, aucune mesure ne sera prise.
- **Avec la deuxième phase** apparaît une situation dangereuse pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Cette dernière entre alors en période de crise ; constat d'une situation de crise, accélération de la prise de décision, mise en place d'une cellule de crise...

⁹ Conférence : Gérard PARDINI, G.P. (2010). *La gestion de crise*. Institut National des Hautes études de la Sécurité et de la Justice.

- **La troisième phase** constitue l'apogée de la crise. C'est de la gestion de l'entreprise durant cette période que va dépendre sa survie. Les impacts peuvent ici être plus ou moins importants pour la structure de l'entreprise, ses parties prenantes...
- A partir de **la quatrième phase**, les dispositifs et processus spécifiques sont en place et opérationnels. La tension est également moins importante.
- En **phase cinq**, l'entreprise est réellement sortie de la crise, la situation est stable et les processus habituels sont de nouveaux opérationnels. L'entreprise reprend son cours normal.
A ce stade, l'entreprise ne doit pas se reposer sur un acquis. La crise est terminée mais elle n'est pas forcément un phénomène isolé. Les étapes suivantes ne doivent pas être négligées.
- Durant **la sixième phase**, l'entreprise devra réaliser un retour d'expérience sur la situation de crise dont elle sort.

Cela va passer par une analyse formelle de l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise et ce dans le but de limiter la propagation de la crise à d'autres entités ; et de ne pas reproduire les erreurs passées. Seront alors réalisés : un bilan financier, social, économique et opérationnel afin de déterminer l'impact de la crise sur les différentes fonctions de l'organisation.

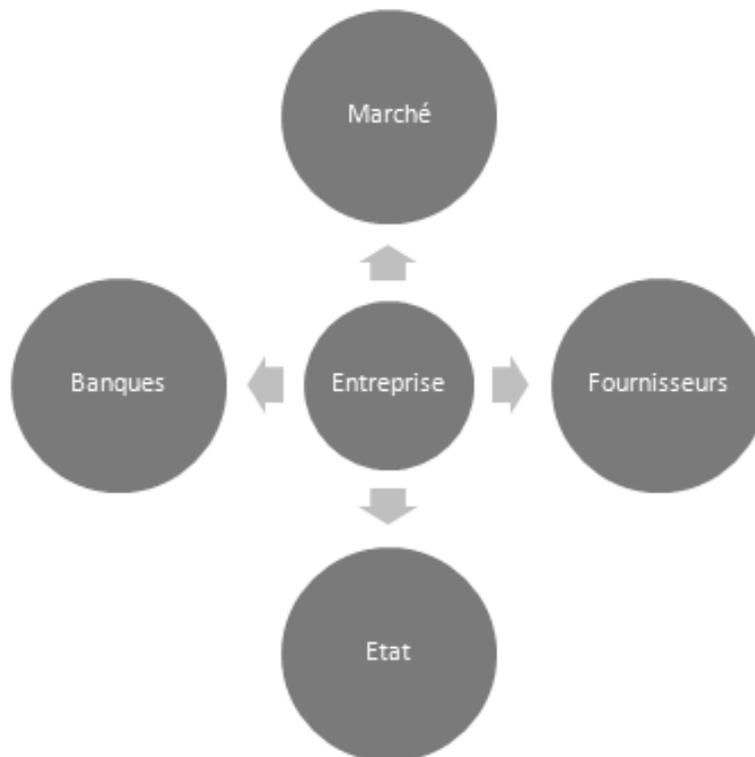


Processus de la crise

4. Acteurs de la crise

« Il y a dans une crise quelque chose qui vient du théâtre. Dès que le rideau se lève, la pièce dramatique commence, elle se jouera généralement en quelques actes successifs. De multiples acteurs entreront en scène, rôle principaux et seconds rôles, la raison et la passion s'affronteront. Le spectateur connaîtra l'émotion, la colère. Les médias entretiendront l'imprévu et le suspense et, jusqu'au dénouement, le spectateur se demandera qui de l'entreprise attaquée ou de ses assaillants sortira vaincu ou victorieux. »

La crise atteignant l'entreprise dans son ensemble, on distingue un cercle d'acteurs microéconomiques :



Acteurs de la crise

On compte également deux principaux acteurs internes à l'entreprise :

- La direction en charge des décisions stratégiques, des grandes directives.
- Les salariés, collaborateurs de l'entreprise qui, à différents niveaux vont proposer et/ou appliquer les décisions opérationnelles.

5. Dimensions de la crise

La crise touche l'ensemble de l'entreprise et prend donc plusieurs dimensions qui interagissent en créant une situation complexe. Celles-ci sont évoquées dans le schéma ci-dessous :



Dimensions de la crise

Nous retrouvons au sein de ces sphères un certain nombre de facteurs de pression à la fois internes et externes à l'entreprise.

Ainsi,

- La sphère économique constitue une pression externe du marché sur lequel l'entreprise doit savoir se placer afin d'en exploiter les opportunités et non d'en subir les aléas.
- La sphère politique et institutionnelle peut être associée à la sphère juridique. Toutes deux constituent le cadre légal dans lequel évolue l'entreprise. En effet,

celle-ci se doit de suivre un certain nombre de règles (réglementation sur la sécurité, règlement des charges salariales...) permettant le fonctionnement de l'Etat.

- La sphère médiatique est relative à l'image de marque de l'entreprise et sa place dans l'esprit des consommateurs. L'influence des médias, comme celle des publicitaires, est très forte.
- La sphère humaine et sociale fait référence à la fois à la responsabilité sociale de l'entreprise face à son environnement et à celle qu'elle a envers ses salariés.
- La sphère technique touche à l'obsolescence des matériels et méthodes employées au sein de l'entreprise.
- La sphère éthique, plus abstraite, est soumise à l'opinion publique quant à l'accord des activités et actions de l'entreprise à ce qui est « Bien ».

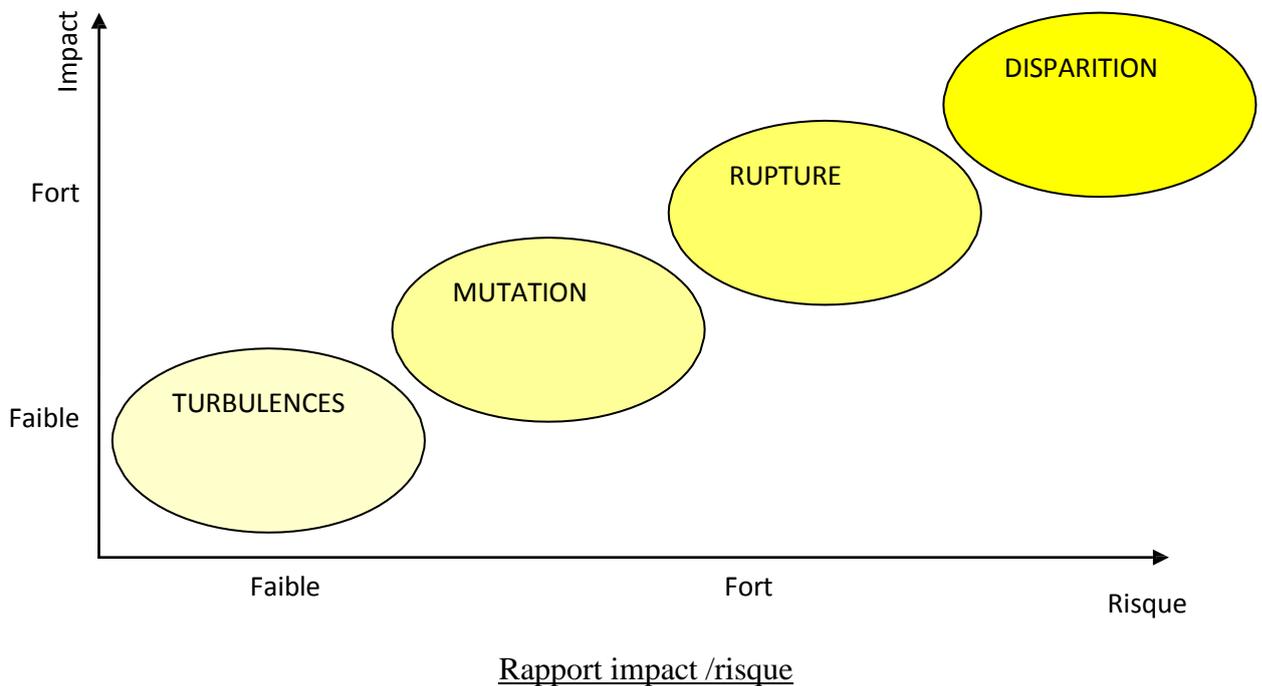
Ce sont toutes ces dimensions qui doivent être prises en compte dans chaque prise de décision et donc au cours de chaque phase de la crise.

II. Rapport impact /risque

Chaque situation de crise doit être analysée selon deux aspects : son impact sur les personnes et les organisations ainsi que les risques encourus.

C'est de cette manière qu'il est possible d'évaluer objectivement la gravité de la crise dans laquelle se trouve l'entreprise.

Le schéma suivant présente ainsi les quatre natures de crise en entreprise¹⁰ :



Les Turbulences (impact faible & risque faible)

Difficilement identifiées et rarement traitées, elles résultent d'une ou plusieurs anomalies causant une désorganisation et/ou une désynchronisation dans le fonctionnement normal de l'entreprise. Elles portent ainsi atteinte à son niveau de performance. Elles seront mises en avant par la dégradation des indicateurs tels que le nombre d'accidents du travail ou de réclamations clients.

¹⁰ Jean-Louis Muller, J-L.M. (2009). *Manager en période de crise*, Issy-les-Moulineaux : ESF, p16.

La mutation (impact sensible & risque sensible)

Elle se manifeste par l'inadéquation des processus et systèmes à l'évolution des fonctions commerciales, de la technologie ou du marché.

Les coûts, la créativité, les délais, la qualité et la flexibilité seront les plus susceptibles de muter et amèneront l'entreprise à revoir ses pratiques de manière superficielle.

La rupture (impact fort & risque élevé)

Il s'agit pour les organisations qui la subissent d'un bouleversement majeur nécessitant une réorganisation complète de tous les systèmes de l'entreprise.

De cette crise peuvent résulter plusieurs situations¹¹ :

- Affrontement : refus systématique du changement
- Récupération : accord de principe des collaborateurs, sans réel engagement
- Riposte : émission de contre-propositions
- Détournement : ré-exploitation du projet vers un message différent
- Négociation : accord sur une partie de la transformation sous réserve d'adaptations aux attentes des collaborateurs

La disparition

L'issue est ici fatale pour l'entreprise. La disparition d'un site ou de l'entreprise entraînera notamment de nombreuses pertes d'emplois.

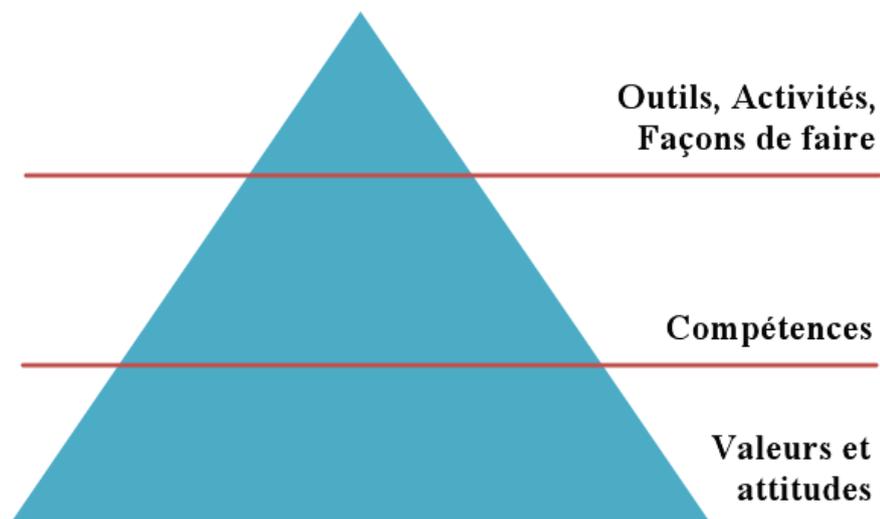
Même si elle ne comporte pas de réel danger, la crise demeure une atteinte au fonctionnement normal de l'entreprise et peut entraîner un problème plus grave, ne serait-ce que par accumulation de turbulences.

¹¹ Jean-Louis Muller, J-L.M. (2009). *Manager en période de crise*, Issy-les-Moulineaux : ESF, p19.

III. Bouversements structurels et financier

Comme nous l'avons vu précédemment, toutes les crises, représentent par définition et de par leur violence et leur dimension, un bouleversement pour l'entreprise quelle que soit sa taille. Chaque anomalie, même infime, aura un impact sur l'entreprise et l'amènera à pratiquer des changements dans son organisation.

Le changement pourra s'opérer à trois niveaux¹² :



Différents niveaux de changement

- En premier lieu, les outils, activités et façons de faire sont les mesures les plus simples à mettre en place (formulaires, procédures, outils de communication...).
- La gestion des compétences est déjà plus complexe car il s'agit pour l'entreprise de déterminer si elle possède les compétences requises à la gestion de la crise et à son développement ou à minima à son maintien, ou si elle doit engager de nouveaux collaborateurs.

¹² Documentation KPMG

- L'entreprise peut enfin décider de modifier ses valeurs et développer une culture différente (culture du dialogue, de la prise d'initiative...). Il s'agit là des mesures les plus délicates.

On constate que les changements au niveau des hommes sont les plus difficiles à acter.

Ces bouleversements se traduisent par deux aspects financiers :

- Provenant d'une problématique interne ou d'un environnement défavorable, un manque à gagner peut s'avérer un réel handicap pour l'entreprise qui perd en parts de marché et/ou en image de marque. Elle voit son chiffre d'affaires et son résultat diminuer de même que sa marge de manœuvre financière.
- Une hausse des charges peut également venir diminuer les ressources de l'entreprise. Causes ou conséquences de la crise, ces charges nouvelles représentent des freins supplémentaires au développement de l'entreprise.

L'impact financier pourra avoir un effet plus ou moins prolongé dans le temps.

Les changements les plus profonds donneront également lieu à une redéfinition des objectifs de l'entreprise. Ceux-ci peuvent être opérationnels comme financiers.

IV. Communication externe et interne

1. Communication externe

« Quand surgit une crise, inéluctablement l'entreprise est placée sous les projecteurs des médias. Et très vite le buzz se répand comme une traînée de poudre sous l'impulsion des réseaux sociaux. Conséquence, sur le tableau de bord e-réputation de l'entreprise, les résultats négatifs envahissent la première page Google de l'entreprise. Et le mal est fait : 5 minutes suffisent pour détruire la réputation d'une entreprise quand il faut 20 ans pour la construire. »¹³

Le développement de l'entreprise, depuis ses débuts, lui a permis de créer, de modéliser une image de marque et une histoire rattachées à son nom, à ses produits. D'autant plus qu'au cours des dernières années, les stimulations destinées à attiser la curiosité des consommateurs se sont multipliées. Les publicitaires sont parvenus à transformer les réclamations en promesses de vie meilleure.

Le démenti est d'autant plus choquant que l'entreprise était idéalisée. Les crises elles-mêmes produisent l'effet strictement inverse en mettant en lumière les moindres défauts de l'entreprise visée.

Soudainement face à des circonstances inattendues, l'entreprise devra faire face à une crise qui se développe en plusieurs étapes :

- Le problème se diffuse publiquement, même s'il n'est pas fondé.
- Le consommateur soucieux, se pose des questions sur les conséquences qu'il peut y avoir sur sa santé, son confort, son bien-être.
- Guidé par ses émotions, l'irrationnel prend la place du rationnel dans la tête du consommateur. L'entreprise est alors directement impactée car les médias accentuent le problème et instaurent une panique collective.

Ces trois étapes se développent principalement dans des crises liées à l'environnement externe à l'entreprise comme par exemple le marché, l'environnement relationnel ou encore l'opinion publique.

¹³ <http://www.reputationvip.com/fr/gestion-de-crise-quelles-opportunités-pour-le-reputation-des-entreprises>

C'est différent au niveau de la crise interne car le problème se développe au sein d'une organisation ou d'un groupe plus restreint.

2. Communication interne

La crise est, en dehors de son aspect technique ou économique, étroitement liée aux comportements humains. En fonction des forces et des faiblesses propres à chacun, la gravité de la crise ne sera pas la même. Le facteur humain étant le cœur de l'entreprise, la manière d'accompagner ses salariés en situation de crise conditionnera le futur de l'organisation.

De plus, le climat social, indicateur du degré de satisfaction des collaborateurs dans l'entreprise évolue à la fois selon des facteurs externes et internes à l'entreprise.

Il se mesure par des indices tels que le turn-over, le taux d'absentéisme, les démissions... Ainsi, dans des cas tels que la crise économique qui influence actuellement le moral des collaborateurs à la baisse, la mise en place d'une réelle communication et d'un échange au sein de l'entreprise permettra de maintenir un climat favorable au fonctionnement de l'entreprise.

Comme évoqué avec les bouleversements organisationnels, les changements les plus significatifs sont ceux qui atteignent les valeurs des salariés. Or, ce sont souvent ces mentalités qui doivent évoluer afin de faire avancer l'entreprise et permettre son développement.

On parle alors de résistance au changement. Tout changement entraîne une réaction et donc une résistance au changement. La résistance désigne par définition la « qualité par laquelle un corps résiste à l'action d'un autre corps »¹⁴. Il s'agit là d'une notion positive, relative à une force individuelle à collective.

La plupart des écrits définissent cependant ces réactions comme synonymes de peur, de crainte voire d'hostilité menant au conflit. Les sciences humaines traduisent et transforment cette notion de résistance physique, d'endurance ; en une notion à

¹⁴ Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques (CNRTL)

connotation négative, une « action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi »¹⁵ et, dans le contexte de l'entreprise, un obstacle, un frein à l'évolution.

La résistance au changement n'est en réalité qu'un système de défense pour les individus qui ont appris dès l'enfance à se protéger des situations potentiellement dangereuses¹⁶. A l'image du système immunitaire, ce schéma de pensée constitue une barrière face à l'inconnu.

Ce système immunitaire agira également dans l'intérêt de l'organisation qui va trop loin dans le changement et qui tente par exemple de réduire ses coûts à tout prix en attribuant des fonctions en dehors du domaine de compétence des collaborateurs¹⁷. Il s'agit de changer l'entreprise, d'en optimiser le fonctionnement mais pas au détriment du lien social ou de la qualité de son service en général. L'entreprise risque, à force de restriction et de mesures extrêmes, de perdre ce qui fait sa force voire ce qui constitue son avantage concurrentiel.

¹⁵ Publication : Céline Bareil, C.B. (août 2004). *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*. Service de l'enseignement du management, HEC Montréal.

¹⁶ David Autissier, D.A. (2013). *L'émergence d'un paradigme expérientiel en gestion du changement*. Regards croisés, éditions EMS, n°3, 101-112.

¹⁷ Jean-Pierre Schmitt & Christophe Faurie, J-P.S. & C.F. (2008). *Rapport sur la transformation de l'entreprise française*.

V. Issues de la crise

Une situation de crise implique trois issues possibles :

- La disparition d'une partie ou de la totalité de l'entreprise
- L'évolution de l'entreprise vers le haut ou vers le bas
- Le retour au Statu Quo.

1. Disparition

Certaines crises vont à terme avoir un impact fatal pour l'entreprise. En effet, les problématiques soulevées par l'exposition aux différents risques ne peuvent pas toujours être réglées par les entreprises.

Les pertes financières vont avoir pour effet une augmentation du Besoin en Fonds de Roulement de l'entreprise. Rappelons que le Besoin en Fonds de Roulement, idéalement négatif, est un équilibre entre créances et dettes d'exploitation. Certains leviers tels que la négociation des délais fournisseurs ou créances clients apparaissant dans un premier temps comme des solutions faciles à mettre en œuvre qui peuvent fragiliser la structure de l'entreprise et les relations avec ses fournisseurs.

De plus, dès lors que l'instabilité de l'entreprise est avérée, l'ensemble de ses créanciers vont demander des garanties, appliquer des frais (agios, pénalités...) et lancer des procédures.

Incapacité à prendre les décisions nécessaires, endettement trop important, conjoncture économique et/ou politique défavorable... les dirigeants ne seront pas toujours en mesure de redresser la situation. Il faut alors envisager la fermeture de l'entreprise par sa dissolution et/ou sa liquidation.

Les actifs de l'entreprise seront alors redistribués aux créanciers et actionnaires ou propriétaires de l'entreprise.

Dans le cas d'un groupe, la problématique de l'image de l'entreprise demeure après fermeture de l'une de ses agences : la confiance en la marque baisse.

2. Retour au Statu Quo

Il s'agit là du choix de la régression : la « recherche la consolidation de ses racines et de ses structures initiales »¹⁸.

La crise, de par sa soudaineté est considérée comme trop exceptionnelle pour être source d'apprentissage. Le dirigeant perd sa lucidité, et souvent sa capacité de réaction face à la situation. Il va préférer demeurer sur ses acquis. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de ce choix :

- Une auto-persuasion de la capacité de l'entreprise à faire face à toutes les situations.
- Un refus de la remise en question de l'organisation et donc des décisions du dirigeant.
- Un refus de modifier l'organisation de l'entreprise car cela signifierait la prise de décisions irréversibles et donc de faire un pas dans l'inconnu et exposer l'entreprise à de nouveaux risques.

3. Possibilités de changement

Il s'agit là du choix progressiste : « par lequel le système acquiert de nouvelles qualités et de nouvelles propriétés ».

La crise par définition est l'opportunité de changements. Ceux-ci sont cependant conditionnés par la volonté de l'entreprise de saisir ces opportunités. A chacun de réaliser l'arbitrage entre menace et opportunité.

¹⁸ Christophe Roux-Dufort, C.R-D. (2000). *La gestion de crise*, Bruxelles : DEBOECK.

Chapitre 2. Tirer parti de la crise

I. Menaces ou Opportunités ?

1. Menaces

La crise, quel que soit son type représente un certain nombre d'enjeux et donc autant de menaces. Il en existe plusieurs types :

- Enjeu financier : la situation de crise peut entraîner une baisse de Chiffre d'Affaires, une hausse des charges, une baisse du Résultat Net, une augmentation du nombre d'impayés... et placer l'entreprise en situation de déséquilibre financier.
- Enjeu social : du fait des bouleversements structurels et environnementaux, la résistance au changement des collaborateurs présente un risque pour le climat social de l'entreprise et menace son activité.
- Enjeu global : découlant de l'ensemble des menaces, dans cette situation, la question de la pérennité de l'entreprise est au cœur de tous les questionnements. Sera-t-il possible de gérer la crise et revenir à une situation normale ?

Il existe toutefois un certain nombre de solutions, méthodologies et intervenants extérieurs permettant la sortie de crise. C'est ainsi que, si selon certains auteurs, la crise est inéluctable et touche ou touchera toutes les organisations, il faut alors savoir y faire face mais aussi savoir en tirer parti.

2. Résilience

Crise signifie changement. Or, le changement est en général l'occasion des remises en questions : optimisation des processus, des compétences... et cela passe par un test de la résilience de l'entreprise. Seule une entreprise résiliente sera en mesure d'évoluer favorablement.

La résilience est, en son sens premier, un terme de physique définissant, en mécanique, le degré de résistance d'un matériau soumis à un impact. Adapté à la

psychologie, la résilience désigne "la capacité à réussir, à vivre, à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité".¹⁹

Enfin, « la résilience définit la capacité à se développer quand même, dans des environnements qui auraient dû être délabrants ». Cette définition du psychologue Boris Cyrulnik est celle qui illustre le mieux la situation de crise. L'entreprise, dans cette situation où toutes ses faiblesses apparaissent, démontre une capacité à résister et même à tirer profit de la tourmente du moment qu'elle est consciente de ce qu'une telle situation peut lui apporter.

3. Acceptation

Les comportements des collaborateurs en situation de changement peuvent être difficiles à comprendre. Il en est de même de celui des managers après la crise. En effet, l'apprentissage des crises est tout aussi important que leur gestion immédiate. On distingue ainsi plusieurs réactions post-crise au travers de quatre managers²⁰ :

- L'incident passager : Le premier manager va considérer qu'il ne s'agissait pas d'une crise mais d'un simple dysfonctionnement passager. Le déni est le refus d'accepter ce qui s'est réellement passé et surtout le fait que l'entreprise puisse subir des dysfonctionnements. Cela met les compétences du manager en ligne de mire. Celui-ci va alors nier l'existence de la crise voire la normaliser. Il considérera qu'il s'agissait d'une situation prévue, encadrée par des procédures définies, qui n'ont simplement pu être appliquées.
- L'incident exceptionnel : Le second manager va accepter la situation de crise mais considérer qu'il s'agit d'un événement exceptionnel qui ne peut plus se reproduire et qu'il n'est donc pas nécessaire de mémoriser. Le manager cherche encore ici à préserver l'image de l'entreprise, inébranlable. Il l'expose cependant

¹⁹ Boris Cyrulnik, B.C. (2003). *Tout homme blessé est contraint à la métamorphose*. L'Express.

²⁰ Laurent Combalbert, Eric Delbecque, L.C. & E.D. (2012). *La gestion de crise*, Paris : PUF.

à une réplique plus destructrice encore. Il est à noter que la plupart des évènements causant ces « situations exceptionnelles » ne sont pas des cas de force majeure mais bien des dysfonctionnements quotidiens auquel toute entreprise s'expose par sa simple existence.

- L'incident maîtrisé : Le troisième manager va nier la gravité de la crise voire considérer que les réactions ont été parfaitement adaptées et ainsi refuser d'en tirer un quelconque enseignement. Un excès de confiance empêchera l'entreprise d'évoluer vers une meilleure gestion de crise et une meilleure gestion quotidienne.
- L'occasion d'apprendre : Le dernier manager va adopter la bonne réaction. Il accepte la situation de crise, reconnaît les problèmes rencontrés mais, sans excès de confiance, admet que la situation aurait pu être gérée d'une meilleure manière. Il s'agit là de l'attitude la plus favorable à l'évolution de l'entreprise, à son bon développement, quelle que soit la situation à affronter.

Dans les cas où le manager refuse d'accepter la situation de crise ou d'en tirer des conclusions, celle-ci n'aura eu pour conséquence que d'affaiblir la structure. Or le manager peut exploiter cette expérience et tirer parti du défi qu'il a su relever.

4. Evolution de l'organisation

Comme toute organisation, l'entreprise évolue la plupart du temps en respectant un cadre établi, en suivant des procédures. La crise elle, place l'entreprise dans une situation non prévue, un « vide organisationnel »²¹. La crise va ainsi donner l'opportunité au dirigeant de donner un sens nouveau à son entreprise. C'est l'entreprise résiliente, dans laquelle les collaborateurs ont pris conscience de la problématique, accepté la situation de crise et ont acté le changement au sein de l'entreprise comme une

²¹ Christophe Roux-Dufort, C.R-D. (2000). *La gestion de crise*, Bruxelles : DEBOECK.

initiative profitable ; celle qui pourra surmonter la crise et rebondir pour en tirer parti et sortir plus forte pour se positionner ou se repositionner en phase de développement.

Dans cette situation de « vide organisationnel », la crise est libératrice. Les opportunités liées à la crise sont donc nombreuses. Une telle entreprise pourra ainsi être caractérisée de la manière suivante :

- Une réelle conscience de l'adaptabilité²² comme facteur clé de son développement.

Les facteurs clés de succès propres à une organisation ne pouvant demeurer les mêmes durant toute son existence, il est nécessaire d'évoluer avec l'environnement afin d'être en phase avec son marché. Cela pourra passer par une adaptation des pratiques commerciales aux attentes des clients (communication par mail, nouveaux produits, nouveaux canaux de publicité...), l'acquisition de nouveaux matériels... le consommateur voit l'entreprise évoluer avec lui, voire prendre les devants sur ses attentes et se sent plus en confiance, plus proche d'elle.

- Une optimisation des coûts, à ne pas confondre avec une réduction arbitraire des coûts (gel de budget, report de projet...).

La crise est l'occasion pour l'entreprise de faire le bilan pour optimiser ses coûts et utiliser au mieux ses ressources. Un entretien avec la banque permettra ainsi de mettre en œuvre les solutions de financement de la trésorerie, tels qu'une ligne d'escompte d'effets, un découvert ou un crédit spot ; la dématérialisation de ses factures permettra de réduire à la fois les charges d'édition et d'envoi mais aussi le délai d'échange avec le client...

- Une sortie du cadre défini et des procédures.

L'entreprise est capable de s'adapter, de sortir des sentiers battus afin de se démarquer et trouver les solutions les plus adaptées, tant pour ses clients que dans sa propre organisation. Le conformisme est l'ennemi du changement. Elle fera donc appel aux

²² Jean-Louis Muller, J-L.M. (2009). *Manager en période de crise*, Issy-les-Moulineaux : ESF, p37.

connaissances et propositions de l'ensemble de ses collaborateurs afin de s'adapter aux nouvelles demandes et d'innover.

- Une capacité à innover.

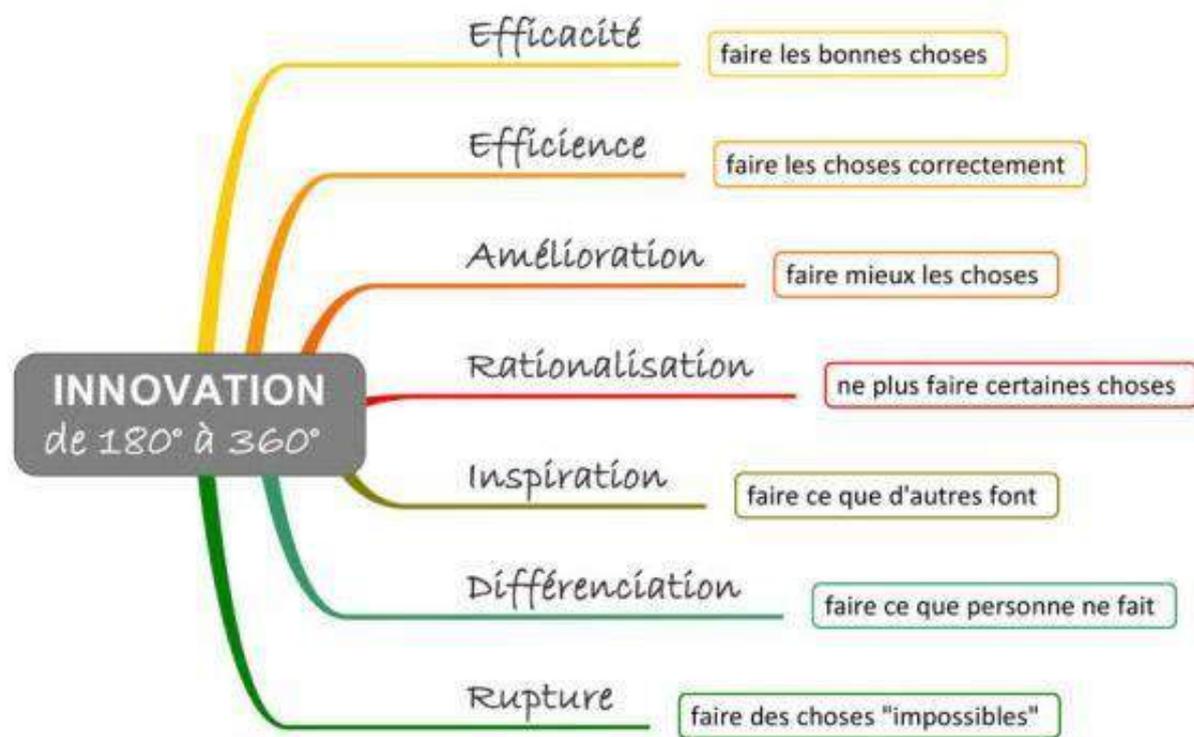
L'innovation est le « résultat de la mise en application d'idées nouvelles et de recherches »²³. De la capacité de l'entreprise à innover va dépendre sa pérennité. Il existe différents types d'innovation :

- Stratégique, consistant en la création d'un business model.
- Structurelle, dans le but de modifier l'organisation.
- Systémique, en modifiant les méthodes et processus.
- Scientifique, en implémentant les résultats d'avancées scientifiques dans de nouveaux produits.
- Sociale, afin faire évoluer la culture d'entreprise.

Ces évolutions interviennent à plusieurs niveaux²⁴ :

²³ Jean-marc Lehu, J-M.L. (2004). *L'encyclopédie du Marketing*, Paris : EDITIONS D'ORGANISATION.

²⁴ Rolf Smith, R.S. (2008). *The 7 levels of change*, Littleton, MA: Tapestry Press.



Niveaux d'innovation

- Développement sur la base d'une véritable culture d'entreprise et mobilisation de tous les collaborateurs autour de ce « crédo ».

L'entreprise va définir son objectif à long terme, sa ligne de conduite par rapport à ses clients. L'enjeu passe par une bonne définition de cette culture et son développement au sein de l'entreprise à l'aide d'une forte communication interne.

- Une refonte des pratiques managériales.

Il apparaît que les entreprises en période de croissance vont se concentrer sur des objectifs quantitatifs au détriment de l'aspect humain. Cela est mis en avant par un turnover important en période de croissance ou bien l'absence d'évaluation des managers. Or, la crise représente l'opportunité de repenser les pratiques managériales²⁵ de chaque organisation. Il s'agit de la remise en question de procédés souvent

²⁵ Jean-Louis Muller, J-L.M. (2009). *Manager en période de crise*, Issy-les-Moulineaux : ESF, p45.

considérés comme contraintes mais qui sont en réalité facteurs d'évolution et d'amélioration des usages en entreprise.

L'innovation de rupture provoque des crises

Dans ce monde qui change, face à des marchés toujours plus compétitifs et en constante évolution des besoins clients, les entreprises cherchent à trouver le saint graal de l'innovation. C'est comme un défi qui a surgi ces derniers temps, dans la réalité, les entreprises ont été en proie à cet obstacle dès le début, mais ont abordé de diverses façons.

La méthode plus conservatrice vise l'innovation incrémentale, qui sont des améliorations progressives à un produit. Le principal avantage de cette approche est qu'il fonctionne dans un laps de temps plus immédiat, la fidélisation de la clientèle et la présence de la marque.

L'innovation incrémentale est beaucoup moins glamour que l'innovation de rupture, le genre que chaque chef d'entreprise rêve dans l'espoir de propulser leur organisation au niveau suivant, puis les y maintenir pour les années à venir laissant tout le monde derrière. Bien incontestablement plus impressionnant que sa méthodologie de contrepartie, l'innovation de rupture a tendance à être plus lent et nécessite plus importantes de capitaux.

Dans les années 1950 et les années 1980, par exemple, les grands laboratoires de recherche des entreprises étaient la solution au dilemme de l'innovation de rupture. Xerox PARC et Bell Labs ont été chargés de la recherche et ainsi d'inventer, et d'agir comme le département de l'innovation en entreprise. Emménager dans les années 1990, le capital-risque startups soutenues semblaient être le ticket d'or.

Cependant, ce que nous avons appris au fil des ans est que dans le monde des affaires d'aujourd'hui, "il ne suffit plus d'inventer une grande nouvelle technologie - vous devez créer « un grand nouveau modèle d'affaires ».

Voici un maître en la matière qui se nomme Google. Seul à la tête d'une arme plus puissante que l'arme nucléaire « internet ». Possède son Propre incubateur d'innovation de Google, Google X, "combine de nouvelles technologies de pointe avec de nouveaux modèles d'affaires novateurs.

Ce qui rend Google X performant avec l'innovation de rupture est que les co-fondateurs Larry Page et Sergey Brin ont l'idée que des améliorations supplémentaires ne sont pas assez bonne. La norme de réussite est de savoir s'ils peuvent faire des choses audacieuses dans ce monde. Ils aiment jouer sur les 2 types d'innovation et ainsi innover sans cesse.

Pour un marché l'innovation de rupture peut être fatale comme par exemple über sur le marché des taxis. Le business modèle à complètement changer la donne du marché et la seule solution est de copier ou de déposer le bilan. Ou alors avoir recours au modèle économique de la gratuité qui va devenir de plus en plus incontournable. Vos taxis sont gratuits pour les gens et en échange vous mettez de la pub sur la voiture ainsi que dans la voiture.

Pour contrer une attaque d'innovation de rupture ou l'offre reste payante, la meilleure solution pour vous défendre est de créer une offre gratuite c'est « le grand nouveau modèle » le plus puissant qui existe aujourd'hui.

II. Retour d'expérience

Les parties précédentes ont permis de mettre en avant trois propriétés propres à la crise :

- La crise est un processus composé d'étapes en amont et en aval de l'élément déclencheur.
- La crise constitue un système complexe d'acteurs parfois étrangers les uns aux autres autour d'enjeux variés.
- La crise repose sur l'échec des processus en place et l'incapacité des acteurs à y faire face.

La crise, au sens de facteur de changement, est ainsi l'occasion d'apprentissage pour les organisations. La phase de capitalisation et d'apprentissage constitue donc une phase essentielle de la gestion de crise. Il est essentiel en sortie de crise de réaliser un feedback de la situation passée : le retour d'expérience.

Le retour d'expérience vise à réduire la vulnérabilité et améliorer la capacité de résilience des entreprises. Il va ainsi permettre de contrôler les écarts entre les processus établis et la gestion effective de la crise.

1. Débriefing, matérialisation du retour d'expérience

Le débriefing, autrefois informel, réalisé autour de la machine à café, consiste la base du retour d'expérience. Il s'agit d'une « analyse collective à posteriori d'un événement, d'une conférence ou d'un exposé (briefing), permettant, via un échange d'impressions et de points de vue, d'interpréter, de comprendre et de tirer des conclusions des informations auxquelles les participants ont été exposés. Il doit ainsi permettre de déboucher sur un accord des participants quant aux résultats obtenus ou aux futures bases de travail communes. »²⁶

Les participants, souvent représentants des différents départements ou services de l'entreprise vont ainsi rendre compte de ce qu'ils ont vu et ressenti durant la période de crise afin d'identifier d'une part les bonnes pratiques et réactions des différents collaborateurs ou entités et, d'autre part, les dysfonctionnements. Ceux-ci peuvent être à l'origine de la crise ou bien révélés par celle-ci.

Cette réunion ou ensemble de réunions auront ainsi pour but l'analyse des actions menées et la réflexion sur les pistes d'améliorations envisageables au sein de l'entreprise.

Le débriefing n'a pas pour vocation de dénoncer les pratiques de telle ou telle personne mais de faire évoluer l'organisation vers une meilleure gestion du risque dans le futur.

Un certain nombre de facteurs doivent être respectés pour assurer le bon déroulement du débriefing. Ainsi, un modérateur doit être présent lors de chaque réunion afin d'en organiser le déroulement et de les animer dans le but d'en tirer le meilleur parti et d'éviter les reports de responsabilité ou le refus de communiquer. Un modérateur extérieur à la situation de crise et à l'entreprise obtiendra de meilleurs résultats du fait de la neutralité de sa position.

Un certain nombre de règles doivent être respectées²⁷ dans l'organisation du débriefing :

²⁶ Jean-marc Lehu, J-M.L. (2004). *L'encyclopédie du Marketing*, Paris : EDITIONS D'ORGANISATION.

²⁷ Laurent Combalbert, Eric Delbecque, L.C. & E.D. (2012). *La gestion de crise*, Paris : PUF, p 128

- Remontée des informations relatives au(x) dysfonctionnement(s), à leurs indicateurs, conséquences, dégâts collatéraux...

Les acteurs sont « le point de départ de toute réflexion portant sur le vaste monde »²⁸.

Toutes les informations sont collectées et recoupées auprès d'acteurs divers, ce qui les rend plus objectives, détachées de la recherche d'objectifs de l'entreprise. On compte ainsi parmi leurs sources, tant les acteurs directs de la crise aux différents niveaux hiérarchiques (membres de la cellule de crise, dirigeants, responsable régional...) que les acteurs indirects internes et externes à l'entreprise (organisations représentatives du personnel, fournisseurs, associations de consommateurs ou de victimes...).

Toutes les informations recueillies forment un panorama global de la situation, de ses tenants et aboutissants. Tout comme le débriefing en lui-même, le recueil d'informations doit être formalisé, par exemple sous la forme d'un questionnaire.

- Descriptif du plan d'action mis en place.

Une chronologie des événements pourra être dressée au travers de l'étude des documents rédigés au fil de la gestion de la crise. Elle a pour vocation de dérouler le détail, heure par heure ou jour après jour, de tous les faits relatifs à la crise.

- Identification des bonnes pratiques.

La chronologie établie lors de l'étape précédente révélera les actions qui se sont avérées efficaces dans le processus de gestion de crise. L'analyse des échanges d'informations à la fois horizontaux, entre services ; et verticaux, entre niveaux hiérarchiques, mettra en lumière les choix réalisés mais aussi la manière dont ils ont été mis en œuvre et dirigés. Il sera également important de déceler les actions stratégiques des coïncidences menant à la résolution de la crise.

- Identification des erreurs commises et leur impact.

²⁸ Citation de Norbert Elias

De la même manière, la chronologie permettra de révéler quelles ont été les actions inefficaces voire aggravantes. L'analyse de leurs causes sera essentielle dans le processus d'apprentissage.

- Mémorisation pour les situations à venir.

Il s'agit là, à l'issue des réflexions sur les actions passées, de dresser un bilan et d'en tirer des axes d'amélioration. Le but est de réorganiser l'entreprise afin d'éviter une nouvelle situation similaire. Les procédures de l'entreprise doivent ainsi être actualisées.

2. Freins et limites au retour d'expérience

Facteur capital de la gestion de crise, l'humain est aussi bien moteur que frein au changement. Tandis que les débriefings tendent à s'institutionnaliser au sein des entreprises, on constate néanmoins plusieurs attitudes face au retour d'expérience :

- Un manque d'intérêt pour le retour d'expérience. Certains individus vont considérer le retour d'expérience comme une perte de temps. Ils partent du principe que d'autres choses sont plus importantes, que la gestion du quotidien prime.
- Un refus d'identifier les erreurs commises. Ici encore, les collaborateurs refusent de se reconnaître une implication dans le développement de la crise ou d'accepter un dysfonctionnement. Les marques de faiblesses ne sont pas admises et ce type de comportement aura des effets néfastes pour l'entreprise qui ne peut tirer des leçons et donc progresser. Il s'agit souvent d'un manque de confiance entre les participants.
- Un refus de remettre en cause les procédures établies peut également aller à l'encontre de cette démarche. Or, c'est justement dans le but d'améliorer ces mêmes procédures que le retour d'expérience est formalisé. Se pose ici le problème de la remise en question de la hiérarchie car ces procédures sont

souvent issues d'un responsable hiérarchiques que les collaborateurs ne veulent atteindre par leurs propos sous peine de se mettre en porte-à-faux.

On constate également un certain nombre de limites au retour d'expérience. Dans certains cas, le retour d'expérience ne trouve pas d'issue car une des étapes n'est pas respectée. De la mise en œuvre totale du plan de retour d'expérience dépend sa réussite.

L'actualisation des procédures suite au retour d'expérience a lui aussi ses travers. Il est ainsi dangereux d'estimer que, parce que la crise passée a été traitée, l'entreprise est à l'abri de toute nouvelle crise. En effet, l'entreprise, dotée de nouvelles procédures, risque à nouveau de se reposer sur celles-ci sans maintenir sa vigilance. Elle s'expose ainsi à de nouveaux risques pouvant s'avérer plus importants encore. Le facteur humain, veille constante de l'entreprise, ne doit pas être négligé.

Problématique : Comment optimiser les performances d'une entreprise ?

Le thème de la crise est un sujet d'actualité et la crise en entreprise est un phénomène qui touche aujourd'hui et qui touchera beaucoup d'organisations dans lesquels je serai amené à évoluer. C'est la raison première qui m'a poussé à réaliser des recherches sur ce thème.

Je me suis donc intéressé à son actualité puis à ses causes plus profondes et ai pu apprécier au travers de ma revue de littérature une thématique complexe.

Elle touche ainsi à de nombreux aspects de la gestion d'entreprise mais aussi à son environnement au sens large, son macro-environnement ; créant un entrelacement d'acteurs et de problématiques divers.

Son étude permet également la découverte d'un certain nombre de notions issues de différentes sciences humaines telles que la sociologie ou la psychologie.

J'ai pu constater que la crise suit un processus continu car, déclenchée par un évènement interne ou externe à l'entreprise, elle est traitée puis mémorisée et intégrée à l'organisation de l'entreprise dans le but d'anticiper une éventuelle nouvelle situation de crise. Cependant, toutes les entreprises ne sont pas en mesure d'y faire face car leurs acteurs ne sont pas suffisamment conscients des risques ou de leur importance dans ce processus.

Faut-il donc intervenir en gestion de la crise en cours ou par anticipation ? Les acteurs sont-ils prêts à faire face à une telle situation ?

Deuxième partie : Analyse de la situation terrain

« Au sein même des périodes noires des graines d'espoir surgissent. Apprendre à penser cela, voilà l'esprit de la complexité. »²⁹

²⁹ Conférence : Edgar Morin, E.M. (2008). *L'abîme ou la métamorphose*. n°201 de février 2009

Préambule : Démarche d'investigation terrain

Ayant travaillé dans une entreprise en crise sans avoir pu en connaître les tenants et aboutissants, j'ai souhaité me documenter sur les enjeux d'une telle situation et ainsi connaître ma position au sein de ce cadre particulier.

J'ai donc réalisé des recherches sur l'ensemble des problématiques de crise, leurs enjeux et différentes issues pour les organisations.

J'ai ainsi pu distinguer, grâce au processus de crise, les différentes étapes durant lesquelles il est possible d'intervenir afin de tirer parti d'une situation de crise.

Tous ces éléments forment un ensemble d'informations complexe que j'ai pu recouper grâce à des ouvrages, rapports et sites Internet spécialisés à la fois dans la gestion de crise, le management, la sociologie... Ces recherches m'ont permis d'établir une cartographie des acteurs et de définir un certain nombre de méthodologies permettant la maîtrise de l'environnement et la gestion de la crise en amont et en aval de son pic de criticité.

Les situations de crise étant des sujets délicats pour la plupart des entreprises, je n'ai pas été en mesure de m'entretenir directement avec un représentant d'entreprise concernée. C'est pour cette raison que je me suis appuyé sur des entretiens et communiqués de presse publiés sur Internet ainsi que sur les ouvrages, riches d'exemples, pour réaliser mon enquête terrain.

J'ai ainsi été en mesure de déceler les différentes pratiques, selon différents types de situations de crise et d'entreprises.

Les préconisations sont issues à la fois de l'analyse et de l'étude de nombreux ouvrages sur la gestion de crise, le management et la gestion des risques; et de cours qui m'ont été dispensés durant mes études. De la réussite du projet dépend principalement l'application d'une méthode, la mise en place de processus clairs. C'est cela que j'ai cherché à approfondir.

Chapitre 3. Entretiens et Cas Pratiques

I. Interviews

1. Interview de Denis Marquet : La crise entre risques et opportunités dans un monde en devenir (décembre 2008)

Interview réalisée par Thierry Libaert pour le magazine de l'OIC (Observatoire International des Crises). Denis Marquet est directeur de la communication à la Société Générale.

« Un an après le 1er anniversaire de la fraude exceptionnelle à la Société Générale, il nous a semblé intéressant de rencontrer un des participants à la cellule de crise, directement concerné par les enjeux de communication.

Q : Quel bilan tirez vous de votre communication de crise, quels furent les points forts et faibles ?

Le point fort a été d'avoir vite compris que l'objectif principal qu'il nous fallait poursuivre était le rétablissement de la confiance envers tous nos interlocuteurs. [...]. Les points faibles portent sur une insuffisante prise en considération du média Internet [...] Nous aurions du aussi mieux expliquer en interne les raisons de notre choix d'une communication discrète et ciblée et notre gestion des silences que nous considérons comme essentiel en période de crise. [...].

Q : Qu'avez-vous découvert dans cette crise que vous n'aviez pas lu dans les manuels de communication de crise ?

Il est écrit qu'il faut anticiper, mais cette anticipation ne concerne que les principes de gestion de crise, j'ai découvert l'importance de ce que je considère comme le meilleur rempart, à savoir la réaction des salariés. [...].

Q : Les règles de base en communication de crise concernent généralement 5 éléments : être réactif, jouer la transparence, assumer, occuper le terrain et s'appuyer sur des alliés, avez-vous retrouvé ces principes dans votre communication.

Ces 5 principes sont tous pertinents, nous avons peut-être insuffisamment cherché à utiliser le dernier.

Q : Vous avez perdu des clients ?

Non, mais nous en gagnons moitié moins qu'auparavant.

Q : Quelle était votre cible principale ?

Nos salariés, avec l'idée que leurs réactions pouvaient fortement impacter nos clients ou nos actionnaires. »

Au cours de cette interview, Denis Marquet met en avant un certain nombre de points essentiels :

- **L'importance de la communication tout au long du processus de crise.**
- **L'importance du facteur humain, tant externe par la relation avec les clients, qu'interne par la relation avec les collaborateurs.**

La Société Générale a su identifier les problématiques liées à la gestion de cette crise, mettre en place des actions et analyser leur efficacité dans le processus.

2. Interview de Jean-Pierre Veyrat : négociation de crise et comportement observable lors d'un conflit (Novembre 2013)

Interview réalisée par Olivier Maillot, consultant et formateur en gestion des conflits, du stress et des situations d'agressivité et de violence.

« Nous avons le plaisir d'accueillir les conseils et le témoignage de Jean-Pierre Veyrat, dirigeant de Négorisk et spécialisé dans la négociation de crise et l'analyse du comportement observable.

Q : Pouvez-vous nous expliquer les grands principes de votre approche de la gestion des conflits ?

J'ai voulu mettre en lumière le rôle fondamental de la tension dans l'instauration, le déroulement et la résolution d'une crise. Beaucoup occultent cette donnée alors que, par définition gérer une crise signifie d'abord qu'on n'est pas d'accord et que chacun veut le faire savoir par la confrontation intellectuelle jusqu'à la violence dans certains cas.

Quels sont les éléments primordiaux pour réussir sa gestion des conflits ?

Pour résumer, je dirai que, cela passe d'abord par l'acceptation du conflit comme facteur positif d'affirmation de ses revendications ;

Ensuite, il faut cesser d'être systématiquement dans une posture défensive dans le traitement d'un différend [...] ;

Enfin, avoir une grande compréhension des contextes dans lesquels ils éclatent.

Quels sont les outils à maîtriser pour garantir un résultat positif ?

[...] Il faut absolument autant connaître toutes les stratégies, techniques et tactiques qui président à la résolution objective d'une crise que les facteurs psychologiques qui vont conditionner son déroulement.

***A contrario*, lors d'une crise que ne faut-il absolument pas faire ?**

Être dans une vision « tunnel », c'est-à-dire n'avoir aucun recul par rapport au problème posé et devenir incapable d'en faire une autre lecture. Ou tout mettre sur le compte des individualités au point de rendre la situation insoluble.

La prise en compte du comportement humain en situation de crise est-il essentiel pour garantir la résolution ?

Évidemment. Dès lors que les personnes concernées ont préalablement maîtrisé les processus de déroulement d'un conflit ou d'une crise, ce sont bien leurs aptitudes à la tolérance au stress, à la décision, à la communication qui en garantiront la bonne exécution et une résolution efficiente.

Car, au final, quelle que soit la gravité du problème, c'est l'approche du négociateur qui influencera le cours des événements. [...].

Quelles formations conseilleriez-vous à nos lecteurs ?

Leur apprendre à jeter un autre regard sur les rapports de forces qu'ils vivent quotidiennement et à mieux discerner les possibilités d'action qui s'offrent à eux tant sur le plan des techniques que des comportements. Les rendre également conscients des signaux qu'ils renvoient eux-mêmes en situation de crise.

Au cours de cette interview, Jean-Pierre Veyrat apporte une vision externe des situations de crise. Il met en avant, en tant que formateur, son approche tant stratégique que psychologique de la gestion de crise. Elle est selon lui révélatrice des capacités de chacun à faire face à ce type de situation sans céder à la panique, à prendre du recul et se positionner sur des choix décisifs pour l'avenir de l'entreprise.

3. Interview d’Emmanuel Bloch : Risques d’opinion et médias sociaux (Janvier 2012)

Interview réalisée par l’éditeur Dunod.

« Comment gérer une situation de crise sur les médias sociaux ou interagir avec son audience quand la situation de crise émane directement de ces médias ? *Communication de crise et médias sociaux* (Dunod, 2012) d’Emmanuel Bloch aborde en profondeur les techniques de communication de crise à l’ère d’Internet, Twitter et Facebook : l’importance de la réactivité, du dialogue avec ses communautés, la gestion du « risque permanent »...

Quelles sont les différences marquantes des crises à affronter sur Internet ?

[...] La propagation de la crise bénéficie des caractéristiques inhérentes à ce moyen de communication : rapidité de dissémination de l’information, importance potentielle de l’audience... Avec comme conséquence une visibilité quasi immédiate de la crise et une gestion de la situation qui se complexifie grandement avec le temps. Les médias sociaux jouent alors le rôle de « caisse de résonance ».

La seconde différence concerne le « fond ». Les nouveaux médias, et en particulier les médias sociaux, accroissent fortement le risque de déclenchement de crises « d’image ».

[...] Les entreprises sont passées de la crise potentielle au risque permanent.

Comment l’entreprise peut-elle circonscrire ses zones de risques ?

Tout d’abord en identifiant précisément ses propres zones de risques ! [...]

Ensuite, il est indispensable de mettre en place une stratégie de veille efficace. Il ne s’agit pas de surveiller tout le web – ce qui n’aurait aucun sens – mais de suivre avec attention ses communautés, c’est-à-dire les personnes ou les groupes de personnes importants pour l’entreprise qui s’expriment sur internet.

Enfin, il est important de mettre en place une politique de dialogue avec les communautés les plus importantes. Ce sont et seront des alliés précieux en cas de déclenchement d’une crise.

La difficulté pour l'entreprise ne réside-t-elle pas dans le fait d'avoir à gérer plusieurs communautés ?

Une entreprise peut effectivement se retrouver face à plusieurs communautés. Selon leur nombre et leurs activités, le développement d'interactions avec chacune d'entre elles devient assez vite compliqué et fastidieux ; et cela d'autant plus que toutes n'ont pas la même « valeur » pour l'entreprise [...].

Quels sont les écueils et les points forts des médias sociaux pour l'entreprise ?

Le principal écueil provient d'une mauvaise estimation du risque. La plupart des crises nées sur les médias sociaux résultent ainsi soit de l'ignorance d'alertes et de signes annonciateurs de mobilisation de communautés, soit, à l'inverse, de sur-réaction vis-à-vis de comportements ou de propos d'internautes qui seraient restés ignorés si l'entreprise n'avait pas exacerbé la situation par son comportement inadéquat.

Il est certain que les entreprises doivent faire face à de nouveaux risques. Mais paradoxalement, elles n'ont jamais eu autant de moyens pour parler et échanger avec leurs parties prenantes. C'est cela la force principale des médias sociaux. Ces nouveaux outils d'une puissance incroyable permettent enfin aux entreprises de toucher les publics les plus importants de multiples façons et de nouer avec eux des relations nouvelles et fortes qui dépassent la simple relation commerciale. »

Cette interview touche à la gestion de crise provenant des médias et par les médias. L'entreprise s'expose via Internet notamment à de nouveaux risques et à une propagation plus rapide des crises. Il s'agit cependant d'un outil à double tranchant, s'il peut être une menace pour l'entreprise, il peut également lui permettre de communiquer facilement. Enfin, la veille est la clé de la maîtrise des risques. Si l'entreprise ne peut maîtriser son environnement, elle peut le surveiller. Internet comporte tous les outils pour mener cette mission à bien.

4. Interview de Guillaume Pertinant : La gestion des risques psychosociaux

Interview réalisée par les éditions Tissot.

Guillaume Pertinant est un consultant en management social chez Havasu Consulting, cabinet de conseil spécialisé dans la gestion du capital humain, en entreprise.

« Les risques psychosociaux constituent des risques opérationnels et économiques pour l'entreprise dès lors qu'ils affectent sa performance et sa compétitivité. Si la prévention de ces risques en progression constante semble de prime abord bien encadrée, des failles importantes existent pourtant dans leur gestion.

**« Les risques psychosociaux constituent des risques opérationnels et économiques pour l'entreprise dès lors qu'ils affectent sa performance et sa compétitivité. »
Comment cela se traduit-il ?**

Les risques opérationnels sont d'abord relatifs à la bonne exécution des projets. [...] En fonction de la tâche à accomplir et des moyens éventuellement utilisés pour masquer ces troubles, le salarié souffrant de stress pourra plus ou moins bien, remplir sa mission. [...].

Le stress chronique en situation de travail concerne tout autant l'argent que l'entreprise perd, que celui qu'elle aurait pu gagner.

Le risque économique qu'il engendre se traduit d'abord par la perte de capitaux, sous forme de coûts directs ou indirects [...]. Mais aussi, par la perte des bénéfices qui auraient pu être générés. Il ne s'agit donc pas uniquement pour l'employeur de réfléchir à la manière de limiter les coûts associés au faible rendement de salariés ayant perdu la motivation, mais également d'imaginer les revenus qui pourraient ou auraient pu être produits grâce à l'innovation et à l'excellence générées par un personnel motivé. [...]

La prévention des risques psychosociaux est-elle encadrée ?

Au premier abord, elle semble sous contrôle et bien formalisée. Le Code du travail impose en effet aux entreprises une obligation de résultat en matière de gestion des risques psychosociaux, comme pour n'importe quel autre risque professionnel. [...] Une lecture plus précise laisse cependant révéler des failles importantes dans le système de gestion de ces risques.

De quelle nature ?

Elles sont de deux ordres. D'abord, de nouvelles techniques d'organisation du travail et de management voient régulièrement le jour : nouvelles façons d'évaluer les salariés, de repenser l'organisation et les rythmes de travail, etc. [...]. Par ailleurs, les managers sont rarement formés et équipés pour mesurer ces risques. [...] les conditions d'une politique de prévention efficace des risques psychosociaux ne sont donc pas présentes, à commencer par leur mesure. Or, sans mesure, toute gestion de ces risques est impossible.

Quelle doit être la démarche des employeurs ?

Ces risques qui pénalisent la santé des salariés, la bonne conduite des projets, la qualité de service et les performances économiques des entreprises sont devenus trop importants pour les ignorer et ne pas les prévenir. Il existe un triple enjeu de sensibilisation, de formation à la santé sécurité au travail et de validation de techniques managériales préalablement à leur déploiement. [...] ».

Cette interview met en avant une situation compliquée. En effet les risques psychosociaux sont peu connus des managers. Ceux-ci ne sont pas formés dans le but de les prévenir ou les gérer. De plus, une réglementation existe et impose aux entreprises de répertorier les risques qu'encourent leurs collaborateurs mais elle ne fournit aucune indication quant à leur description.

II. Cas Pratiques

1. Cas Coca-Cola : désastre des relations publiques

Extrait de l'ouvrage : Entreprises et crises, identifier, s'organiser, maîtriser. Jean Farges, J.F. (2004). Paris : DUNOD.

« Le lundi 7 juin 1999, une trentaine d'écoliers belges se plaignent de malaise après avoir bu du Coca-Cola ». Sans précédent chez le géant mondial, Coca-Cola a été contraint de retirer plusieurs millions de canettes en France et aux Benelux.

Les malaises sont alors rendus publics. S'ensuivent plusieurs cas très médiatisés comme celui du chauffeur routier pris d'un malaise grave puis une vague de panique se propage. Des médecins employés par l'Agence de communication Equitable sont mis à disposition du service de communication de Coca-Cola afin de prendre les appels et ainsi établir un diagnostic. Aucun cas ne s'avérera réel.

Plusieurs pistes sont explorées afin de déterminer l'origine des malaises : présence de PCP, utilisation de dioxyde de carbone défectueux, vernis toxique au contact de la boisson. Toutes ces hypothèses sont peu à peu écartées. Faute de solution, les canettes sont retirées du marché entraînant l'arrêt de plusieurs lignes de production de l'usine française. Aucun communiqué n'émane de l'entreprise pendant une semaine tandis que le cours de l'entreprise accuse un coût de retrait du marché de ses canettes de 103 millions de dollars, que son cours en bourse à New York chute de 13% et que son président D. Ivester est remplacé par D. Dofst.

Ce cas démontre les conséquences majeures que peut avoir une crise, même sur une entreprise à notoriété mondiale. Bien que disposant d'une force de communication et de publicité colossale, l'absence de communication a mis l'entreprise dans une position difficile où elle se doit de regagner la confiance de ses clients.

2. Cas Le Petit : Le Camembert de 130 ans

Extrait de l'ouvrage : Entreprises et crises, identifier, s'organiser, maîtriser. Jean Farges, J.F. (2004). Paris : DUNOD.

« Le 18 mars 1999, on isole en Belgique une bactérie (*listeria monocytogenes*) d'un camembert de la marque « Le Petit » prélevé au fond du rayon d'un magasin. »

La procédure est immédiatement enclenchée, le lot est retiré du marché et le ministre de l'Agriculture et de la Santé envoie des agents faire des prélèvements à l'usine de Saint-Maclou. Il apparaît que la bactérie n'est en fait présente qu'à raison d'un germe par gramme de fromage. Or cette donnée est tout à fait conforme à la norme européenne et la procédure d'alerte était donc infondée.

Il s'agit cependant d'une crise bien réelle pour la société Le Petit qui voit ses ventes diminuer de près de 70%. Le phénomène s'étend également à la filière camembert avec une baisse de la consommation de près de 20%.

Dès le début de la crise, l'entreprise s'est exprimée au travers d'un communiqué de presse afin d'expliquer à ses clients la situation : « ... la semaine passée, l'analyse d'un camembert de notre marque, en Belgique, a révélé des traces de *listeria monocytogenes*. Nous avons choisi de vous expliquer ce qu'il en est aujourd'hui... Depuis 130 ans, les amateurs de Le Petit n'ont pris et ne prendrons aucun risque en dégustant leur fromage préféré. Les 120 salariés et les 500 producteurs de lait de la fromagerie vous remercient de votre confiance ; pour toutes informations complémentaires, la Maison Le Petit a mis en place un numéro vert gratuit où l'on répondra à vos questions. ».

L'entreprise Le Petit a été en mesure, dès le déclenchement de la crise, de communiquer avec ses consommateurs par l'information et l'explication des faits en question. Cette communication a permis de maintenir une relation de confiance tant en interne avec son administration, qu'en externe avec ses partenaires et clients. Une cohésion et une réactivité au sein des collaborateurs ont également permis à l'entreprise de s'adapter, de mettre en place les actions nécessaires à la résolution de la situation de crise et de reprendre dans les plus brefs délais son activité normale.

III. Benchmarking opérationnel

Les précédents entretiens et cas pratiques permettent de mettre en avant un certain nombre de pratiques. Procédons ainsi à un benchmarking, « démarche marketing consistant à observer et analyser les pratiques utilisées par la concurrence ou par des acteurs d'activité ayant des modes de fonctionnement proches, à des fins de réutilisation par l'entreprise. »³⁰

Raison sociale ou nom de la personne interviewé	Société générale (interview de Denis Marquet)	Jean-Pierre Veyrat, consultant, formateur et dirigeant de Negorisk	Emmanuel Bloch, auteur de <i>Communication de crise et médias sociaux</i> (Dunod, 2012)	Guillaume Pertinant, consultant en management social chez Havasu	Cas pratiques	
					Coca Cola	Le Petit
Situation de crise	affaire Kerviel (2008-2014)	Point de vue extérieur	Point de vue extérieur	Point de vue extérieur	Malaises des écoliers belges en 1999	Contamination de camemberts par la Listeria en 1999
Axe de résolution de crise	Mise en place d'une cellule de crise. Communication sur tous les canaux.	Facteur psychologique. Crise comme vecteur d'évolution.	Les médias sont un risque et un outil. Importance de la veille & anticipation.	Manque de formation à un certain nombre de risques.	Echec. Pas de communication, perte financière et d'image.	Réussite. Communication organisée et efficace.

³⁰ Hervé Rioche, H.R. (2010). *Marketing Direct*. Paris : Editions Maxima.

Chapitre 4. Préconisations

I. Maitrise de l'environnement

Toute entreprise se doit de maîtriser son environnement. Cela passe par la connaissance de son entreprise en interne, des ses partenaires, concurrents, clients et de toutes les forces qu'exercent ces acteurs sur l'entreprise. Il s'agit d'un facteur clé dans l'anticipation et la gestion de crise.

L'intelligence économique

L'intelligence économique est l'action de la définition, la collecte, l'analyse, et la distribution de renseignements sur les produits, clients, concurrents, et tout aspect de l'environnement nécessaire pour permettre aux cadres et aux gestionnaires d prendre des décisions stratégiques d'une organisation.

Veille concurrentielle signifie essentiellement compréhension et apprentissage de ce qui se passe dans le monde en dehors de l'entreprise. Ainsi on peut être aussi compétitif que possible. Cela signifie apprendre autant que possible-dès que possible cela vous donne les moyens d'anticiper et de relever des défis de front.

Les points clés de cette définition:

La veille concurrentielle est une pratique commerciale éthique et juridique, par opposition à l'espionnage industriel, ce qui est illégal.

L'accent est mis sur l'environnement externe de l'entreprise.

Il y a un processus impliqué dans la collecte d'informations, le convertissant de façon intelligente dans le but d'optimiser prise de décisions commerciales. Certains professionnels de la IE soulignent à tort que si les données recueillies ne sont pas utilisables, alors il n'y a pas d'intelligence.

Une définition plus claire de l'IE considère que la fonction de l'organisation responsable de l'identification doit être en mesure d'anticiper les risques et les opportunités du marché avant qu'ils ne deviennent évidents.. Cette définition met l'accent sur la différence entre la diffusion de l'information factuelle largement disponibles (telles que les statistiques de marché, les rapports financiers, les coupures de journaux) effectuées par des fonctions telles que les

bibliothèques et les centres d'information et de veille concurrentielle qui est un point de vue sur les développements et les événements visant à céder un avantage concurrentiel.

L'intelligence économique est souvent considérée comme synonyme d'analyse de la concurrence, mais l'intelligence compétitive est plus que d'analyser les concurrents son but est de rendre l'organisation plus compétitive par rapport à l'ensemble de son environnement et des parties prenantes: clients, concurrents, distributeurs, technologies et données macroéconomiques.

Recherche et recueil des informations

« Le recueil des informations est l'objet du processus de veille (passif) ou de renseignement (actif), qui est une recherche proactive d'informations. Ces informations sont :

- soit orales obtenues par relations humaines (HUMINT en langage de renseignement),
- soit écrites recueillies par un processus d'intelligence des sources ouvertes (OSINT) et de recherche d'information sur le Web à l'aide de moteurs de recherche,

Le processus d'intelligence fait appel à des qualités de discernement ou d'intuition de la part des veilleurs et des experts, dans la perception de l'environnement.

L'intuition est une prise de conscience immédiate et individuelle. Elle peut conduire à des erreurs d'appréciation. Il faut donc vérifier les informations à partir de **plusieurs sources**, et discerner par perception précoce quelles sont les informations justes, utiles, dont on pourra faire le meilleur usage, en fonction de la réglementation par exemple, ou du contexte.

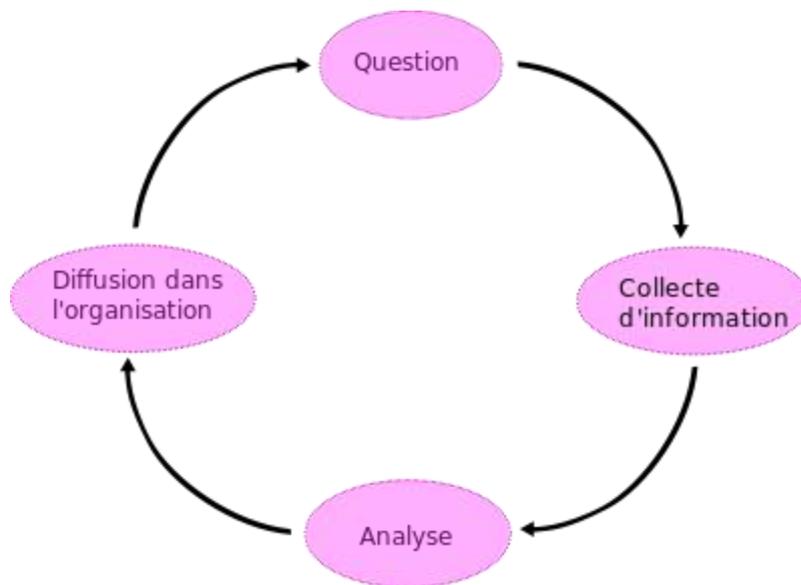
La veille passe aujourd'hui par l'utilisation sur le Web de moteurs de recherche très sophistiqués¹¹, dont les performances dépendent des caractéristiques techniques :recherches plein texte, ou, de plus en plus, recherches sémantiques avec utilisation de métadonnées. La veille doit dépister les stratégies de diversion de l'adversaire, qui peuvent se manifester par des rumeurs¹², des bruits, de la désinformation. »¹

¹ wikipedia

Les différents types de veille classés par ordre alphabétique sont :

<ul style="list-style-type: none">• Veille acquisitions• Veille boursière• Veille commerciale• Veille concurrentielle• Veille créative• Veille environnementale• Veille juridique• Veille médiatique• Veille pédagogique• Veille politique	<ul style="list-style-type: none">• Veille propriété industrielle et intellectuelle• Veille réglementaire• Veille scientifique• Veille signaux faibles• Veille sociale• Veille sociétale• Veille sportive• Veille stratégique• Veille technologique• Veille territoriale
---	---

Le cycle du **renseignement** correspond à l'ancienne approche utilisée par les **services secrets**. Le fonctionnement du cycle est le suivant :



- **L'orientation**

« La base du cycle est constituée par les questions auxquelles on cherche à répondre. Elles sont le plus souvent définies par la direction de l'organisation. Ces questions vont orienter les "capteurs" qui vont permettre l'accès aux sources d'informations.

- **La collecte d'informations**

Elle a lieu à la fois dans les réseaux internes et externes et dans la mémoire de l'intelligence économique. Des informations peuvent également provenir des sources les plus diverses (documentations publiques, **médias**, salons et rencontres, **brevets**, **normes**, **back-engineering**)

- **L'exploitation**

Les informations collectées sont analysées par les experts de l'organisation. L'analyse est supposée comprendre la validation des données, leur recoupement, leur mise en perspective.

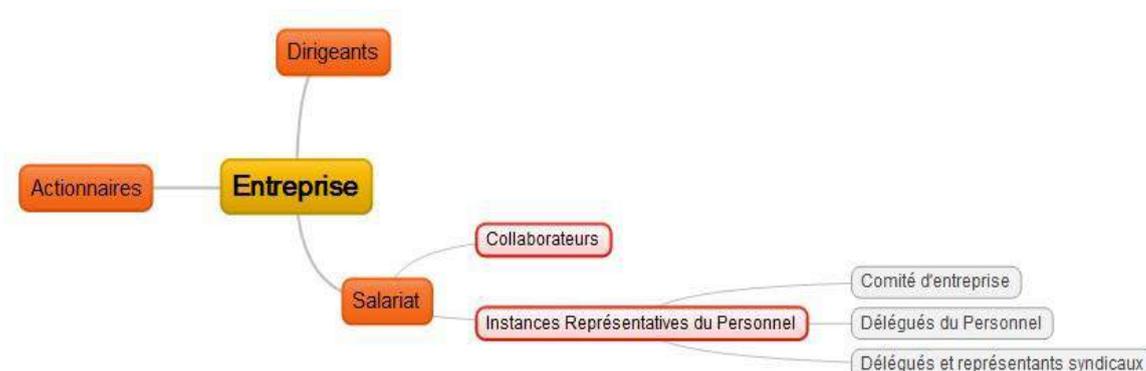
- **La diffusion**

Les informations analysées et structurées (c'est-à-dire rendues exploitables) sont diffusées aux personnes concernées dans l'organisation, afin qu'elles soient utilisées par les acteurs qui en ont besoin dans le cadre de leurs fonctions. Notamment, on transmet les informations à la direction qui pourra définir de nouvelles questions. »²

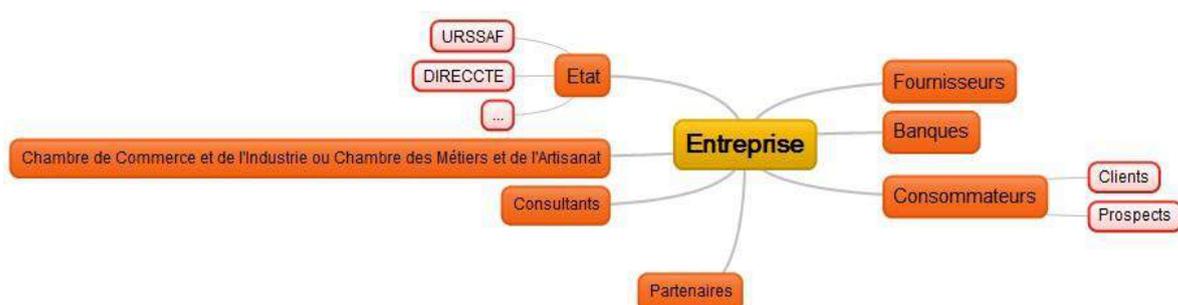
1. Cartographie des acteurs

L'entreprise va dans un premier temps dresser un tableau de tous les acteurs de son environnement interne et externe : les Parties Prenantes.

- Les acteurs internes



- Les acteurs externes

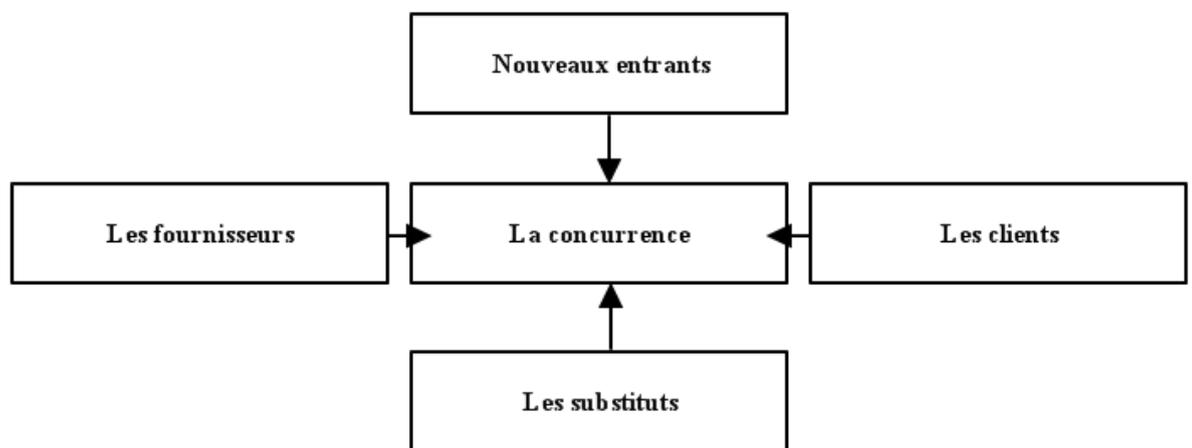


² gestion de crise - la réponse de l'entreprise de Simone Eiken & Olivier Velin, EFE, 2006.], Wikipédia M Grant, B Lévesque (1994), *La modernisation sociale des entreprises*

2. Analyse interne & externe

L'entreprise est alors en mesure de réaliser un certain nombre d'analyses. Une analyse interne est nécessaire à la connaissance des ses propres capacités et limites. L'analyse externe va permettre de placer l'entreprise dans un contexte. On utilisera ainsi :

- a. **La matrice de Porter**, permettant « d'obtenir une photographie à un instant t de votre environnement [...] présente l'avantage de restituer la situation sous forme d'un visuel très clair et de faire apparaître tous les acteurs et éléments susceptibles d'interférer dans votre stratégie »³¹. Cette matrice se matérialise sous la forme suivante :



Matrice de Porter

Des notes de 1 à 5 vont être attribuées à chaque acteur afin d'en définir la force sur l'entreprise :

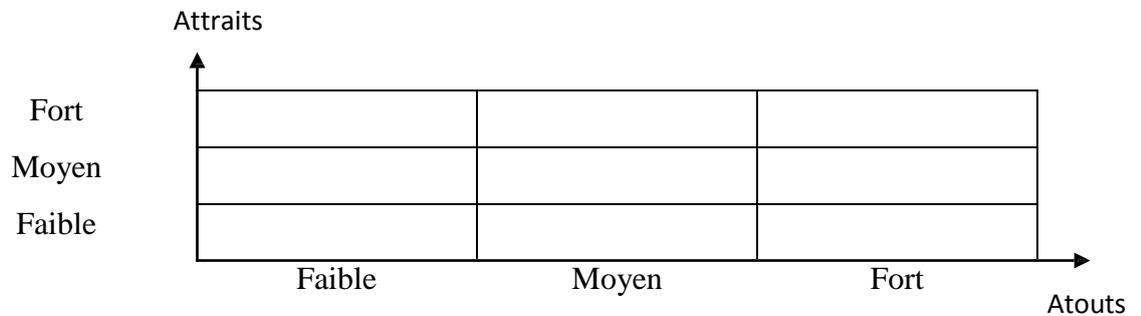
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- L'influence de la concurrence
- L'importance des substituts
- La capacité pour un nouvel acteur à entrer sur le marché
- Le pouvoir de négociation des clients

Ces indices sont calculés pour chaque DAS et les notes ainsi obtenus seront utilisées pour réaliser la matrice McKinsey.

³¹ Yves Pariot, Y.P. (2010), *50 outils de pilotage pour les PME*. Paris : Eyrolles, p 27.

- b. **La matrice Mc Kinsey**, dont l'objectif est de déterminer « l'intérêt ou le désintérêt d'un segment de marché en croisant les atouts de l'entreprise et l'attrait d'un segment »³².

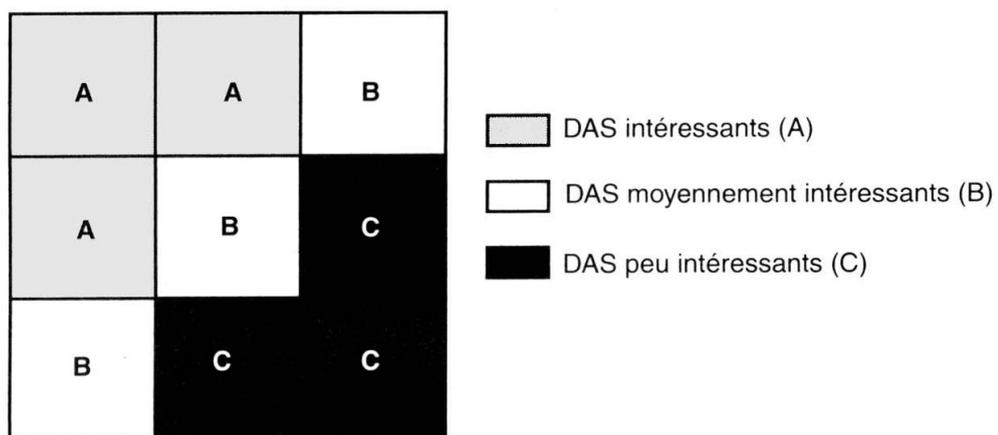
Celle-ci se présente sous la forme suivante :



Matrice Mc Kinsey

Les différents DAS (ou Domaines d'Activité Stratégiques) de l'entreprise seront placés dans le tableau en fonction d'un certain nombre de facteurs. Ainsi, l'attractivité est calculée en fonction de la taille du marché, le niveau de marge... Les atouts, eux, sont mesurés en fonction des ressources financières de l'entreprise, son niveau de compétences, son image de marque...

Les positionnements seront classés de la manière suivante :



Positionnement Mc Kinsey

³² Yves Pariot, Y.P. (2010), *50 outils de pilotage pour les PME*. Paris : Eyrolles, p 94.

Ils seront ainsi interprétés comme suit :

Attraits du marché		Fort	Développer	Développer sélectivemen	Sélectionner
			Investissement. Maintien du leadership	Croissance sélective. Renforcement des atouts.	Investir pour développer les atouts ou se retirer. Rechercher des niches où les compétences peuvent être acquises. Rechercher des alliances.
		Moyen	Développer sélectivement	Sélectionner	Désinvestir sélectivement
			Maintenir des positions concurrentielles. Eviter les investissements importants.	Limiter les investissements. Se concentrer sur les segments à faible risque.	Limiter les investissements. Rechercher les niches à faible risque.
			Rentabiliser	Désinvestir sélectivemen	Désinvestir
		Faible	Profiter des positions acquises. Ne pas investir.	Retrait progressif. Abandonner les DAS les moins rentables. Rendre flexibles les coûts fixes.	Planifier les cessions. Désinvestir à temps.
			Fort	Moyen	Faible
		Atouts			

Au terme de cette analyse, l'entreprise sera en mesure de déterminer quelle est sa position sur le marché afin d'apporter les mesures correctives ou en renfort de sa position.

c. La cartographie des risques est indispensable en matière de gestion de crise. Il s'agit pour l'entreprise de déterminer où se situent les menaces potentielles dont il faudra surveiller l'évolution. Ces menaces peuvent provenir à la fois de l'entreprise et de son environnement.

Trois outils sont essentiels à cette cartographie :

- **Le SWOT de degré 2**

SWOT signifiant Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats, cet outil permet une analyse aussi bien externe, avec notamment la liste et l'impact des menaces de l'environnement de l'entreprise et ses opportunités, qu'interne avec la recherche des forces et faiblesses qui lui sont propres.

Le SWOT degré 2 est représenté sous la forme suivante :

		Niveau INTERNE			
		Liste des forces	Liste des faiblesses		
Niveau EXTERNE			Comment optimiser les forces	Comment minimiser les faiblesses	Comment les forces vont minimiser les faiblesses
		Liste des opportunités	Comment tirer parti des opportunités	Comment les forces vont tirer parti des opportunités	Comment minimiser les faiblesses en tirant parti des opportunités
		Liste des menaces	Comment diminuer l'impact des menaces	Comment les forces vont minimiser les menaces	Comment diminuer faiblesses et menaces
			Comment les opportunités vont minimiser les menaces		

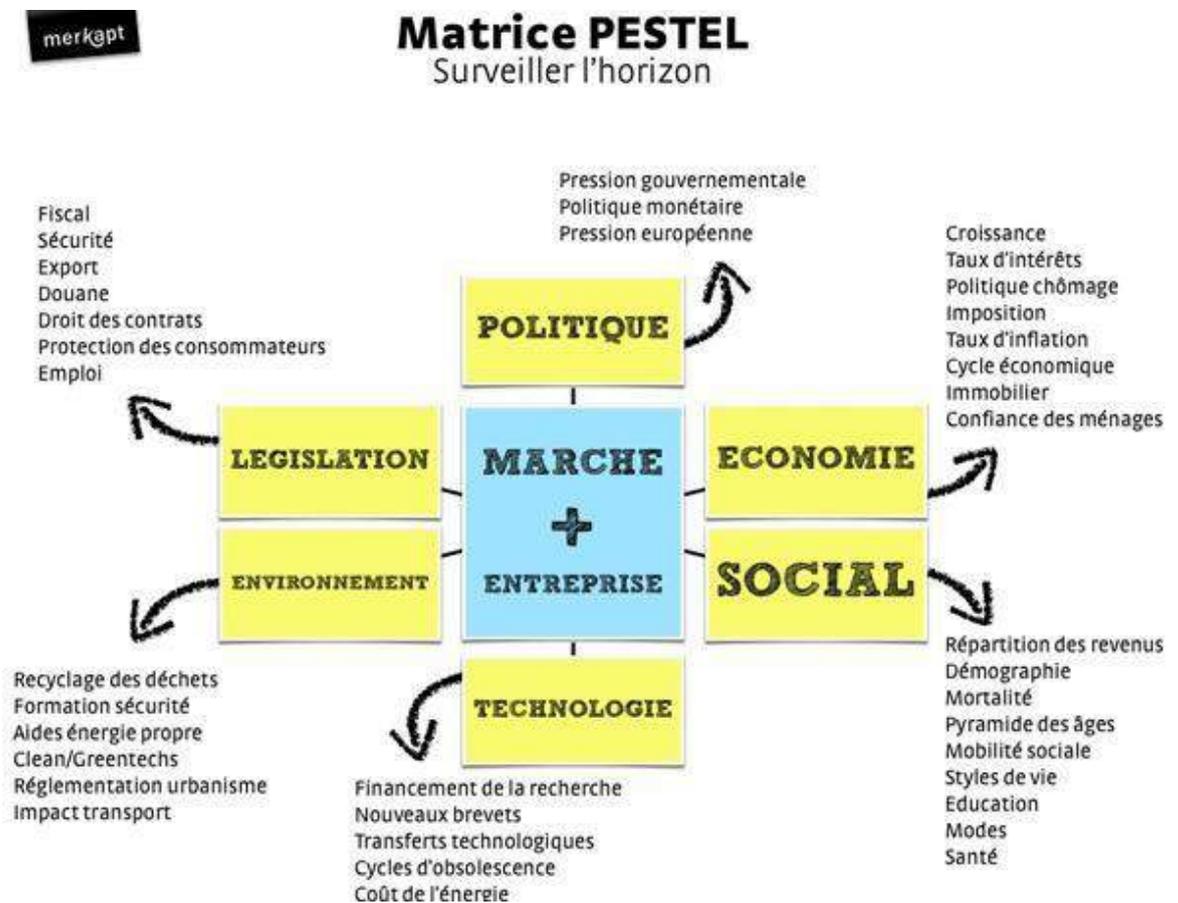
SWOT degré 2

Plus élaboré que le SWOT degré 1 limité au listing des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces, le SWOT degré 2 permet de se poser la question des interactions entre ces éléments au sein de l'entreprise.

- **Le PESTEL**

Il s'agit là de l'analyse stratégique de l'environnement macro-économique de l'entreprise. Cet outil peut être croisé avec le SWOT, concernant les opportunités et menaces. Il permettra ainsi de définir quels sont les opportunités et menaces de chaque aspect environnemental.

Dans sa forme classique, le PESTEL peut être représenté sous la forme suivante. On retrouve dans ce schéma les principales thématiques environnementales de l'entreprise.



Analyse PESTEL³³

³³<http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/strategie/les-outils-du-diagnostic-strategique-le-pestel-3097>

- La Grille des risques

La législation impose aux entreprises de rédiger le Document Unique qui « transcrit les résultats de l'évaluation des risques et liste les solutions à mettre en œuvre »³⁴. Celui-ci est cependant bâclé par les entreprises dans la majorité des cas, souvent par manque de temps.

Un groupe de travail doit donc être créé afin de d'établir une grille des risques afin d'aller plus loin : de lister de la manière la plus exhaustive possible les risques, d'en évaluer la probabilité et l'impact éventuel.

Les risques vont être classés selon leur type :

- Risques opérationnels, liés à l'exploitation de l'entreprise tels que les accidents du travail, piratage informatique, départ de l'homme clé...
- Risques financiers tels que les impayés, fraudes...
- Risques commerciaux liés à la perte d'un client représentant une forte part du chiffre d'affaires ou à l'arrivée d'un nouvel entrant sur le marché...
- Risques spécifiques pouvant être sanitaires, environnementaux...
- Risques naturels, juridiques...

Puis ils seront hiérarchisés grâce au tableau suivant³⁵ :

Impact / Probabilité	Cas exceptionnel .1	Très faible .2	Possible .3	Très probable .4	Certaine .5
Impact très faible .1	1	2	3	4	5
Faible .2	2	4	6	8	10
Modéré .3	3	6	9	12	15
Majeur .4	4	8	12	16	20
Vital .5	5	10	15	20	25

Grille des risques

³⁴ <http://www.inrs.fr/accueil/demarche/evaluation-risques/document-unique.html>

³⁵ CCI Bouches-du-Rhône, Gestion de la crise

On distinguera ainsi trois niveaux de risques conditionnant les mesures à prendre :

- Cases inférieures à 10: risques les moins importants de l'entreprise.
- Cases comprises entre 10 et 16: risques à surveiller particulièrement.
- Cases supérieures à 16: plan d'action obligatoire, la situation ne peut rester telle quelle.

C'est de cette manière que chaque entreprise va amener la réflexion vers sa propre définition du risque.

3. Veille

L'environnement de l'entreprise étant en constante évolution, elle se doit d'être en veille permanente. Il s'agit de la recherche mais surtout du décryptage de l'information, clé de l'anticipation. Il existe quatre types de veille :

- La veille commerciale « qui porte sur l'évolution de la demande »
- La veille concurrentielle « qui porte sur la stratégie des concurrents, leur politique marketing et les risques de substitutions »
- La veille technologique « qui concerne la recherche fondamentale et appliquée, les brevets, normes ou processus de production »
- La veille environnementale « qui porte sur le macroenvironnement : économie, réglementation, politique, culture, société »³⁶.

Ce sont ces informations qui vont permettre de mettre à jour les outils présentés ci-dessus. Une ou plusieurs collaborateurs de l'entreprise devront donc être désignés pour collecter et synthétiser ces données. Selon la taille de l'entreprise, ce pourra être la tâche d'un collaborateur ou réparti entre directeurs de services voire délégué à un organisme externe.

Les outils et sources d'informations sont nombreux. Ils peuvent être formels (documentation) ou informels (issus observations), grand public ou payant... Les

³⁶ Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, J.L., J.L. & D.L. (2006). *Mercator*. Paris : Dunod, chapitre 4.

données ainsi compilées pourront être présentées en Conseil d'Administration et/ou faire l'objet d'un rapport annuel.

II. Mobilisation des acteurs

1. Mise en place d'une cellule de crise

La cellule de crise est un groupe de collaborateurs dont le rôle est de gérer la crise de manière opérationnelle, de la même manière qu'ils gèreraient un projet. Des acteurs extérieurs à l'entreprise peuvent être un appui dans la prise de décision. Ceux-ci peuvent être des experts techniques, organisationnels ou fonctionnels spécialisés dans certains domaines ou processus, des relais d'opinion... le nombre d'acteurs doit toutefois être limité afin de faciliter la prise de décisions par un seul décideur. La cellule de crise peut cependant être démultipliée par zones géographiques, sites...

La cellule de crise n'existe pas seulement du fait d'une crise avérée, elle est créée dès lors qu'une organisation souhaite réfléchir à ses capacités de réponses aux différents risques qu'elle encourt au quotidien.

Ainsi, l'équipe de collaborateurs formée pour la réaliser la cartographie des risques voire pour réaliser la veille représente déjà une cellule de crise.

Facteurs clés de réussite de la cellule de crise

Un nombre limité d'acteurs

Disponibilité

Réactivité

Efficacité

Pragmatism

La cellule de crise assure donc les fonctions suivantes...

Hors période de crise :

- Analyse de l'entreprise et de son environnement
- Veille
- Traitement, mise à jour et restitution des données

En période de crise (activation de la cellule de crise) :

- Définition et analyse de la crise et de ses parties prenantes
- Mise en œuvre d'un plan d'action
- Gestion de la communication de crise
- Contrôle de la cohérence des décisions en période de crise
- Suivi du déroulé des opérations

Après la crise :

- Restitution des données relatives à la situation de crise
- Mise en place du retour d'expérience
- Capitalisation de l'expérience acquise par amélioration des processus et méthodes

D'un point de vue pratique, la cellule de crise doit avoir à sa disposition un lieu de réunion physique ainsi qu'un certain nombre d'éléments de confort (fourniture de repas, logement si nécessaire, connexion internet...), définir la fréquence des réunions selon l'importance de la crise...

2. Implication des collaborateurs

La cellule de crise n'est pas le seul moyen de gérer une crise. En effet, une équipe ne peut décrypter toutes les informations. C'est de cette manière que beaucoup d'entreprise ne détectent pas les signaux faibles en amont de la crise. Tous les acteurs de l'entreprise doivent ainsi être mobilisés autour d'un projet de gestion de crise.

Avec les crises passées, les collaborateurs connaissent la probabilité d'une crise en entreprise voire la perçoivent comme inévitable mais n'ont pas forcément intégré la culture de la préparation et du changement. Tous doivent donc être sensibilisés à la détection des risques car plus les collaborateurs sont attentifs plus les risques, même les plus imperceptibles, sont susceptibles d'être traités.

Une culture de l'échange, une implication des collaborateurs, et une délégation des pouvoirs dans les changements organisationnels permettront non seulement de limiter la résistance au changement, de les motiver mais aussi de faire les meilleurs choix en prenant en compte leurs propositions et contre-propositions.

Les exercices de crise peuvent être un moyen efficace de sensibilisation aux caractéristiques des crises et à la culture de crise dans l'entreprise. Ceux-ci consistent à mettre les collaborateurs en situation de crise afin de leur permettre de percevoir la complexité de telles situations et les pousser ainsi à s'y préparer à être à l'écoute de leur environnement.

III. Procédures de gestion de crise

1. Définir la crise

Afin de mobiliser les acteurs, il est nécessaire de définir la crise et son origine, de poser un cadre de projet commun à tous les collaborateurs.

Les crises peuvent être spécifiques à l'entreprise et donc liées à son organisation, sans atteindre les clients, concurrents ou fournisseurs ; générales, c'est-à-dire liées à l'environnement et touchant tous les acteurs extérieurs à l'entreprise ; ou soudaines, de type force majeure.

Dans le cadre d'une crise spécifique à l'entreprise, nous utiliserons la méthode des 7M et le diagramme d'Ishikawa.

De manière plus précise, les risques internes sont classifiés en sept familles (tableau ci-dessous) et traités par le diagramme cause-effets, ou diagramme d'Ishikawa qui permet une visualisation des causes de problèmes qu'il convient de traiter prioritairement.

Milieu	Environnement matériel ou immatériel : conditions de travail, bruit, éloignement, exigüité des lieux...
Matière	Matières premières traitées, informations, marchandises...
Matériel	Machines utilisées : souvent en panne, en nombre insuffisant, obsolètes, inadaptées...
Main-d'œuvre	Personnel peu compétent, mal formé, non motivé, absent, en nombre insuffisant...
Méthode	Procédures utilisées, processus d'échange d'informations...
Management	Méthodes d'encadrement, style de commandement, délégation, organigramme imprécis...
Moyens financiers	Budget alloué, coûts...

Les 7M

Le diagramme, inspiré d'un squelette de poisson est représenté sous la forme d'une arête centrale, une flèche de gauche à droite menant à un effet. Toutes les causes sont ainsi rattachées à l'arête centrale sous la forme d'arêtes secondaires, sept droites obliques correspondant aux sept M.

L'entreprise est ainsi en mesure de visualiser le processus ayant amené l'effet, la crise en cours.

Dans le cadre d'une crise générale ou soudaine, l'entreprise n'aura pas une approche par les causes mais de traitement des conséquences et d'adaptation aux évolutions de l'environnement.

2. Plan d'action

Afin de gérer la crise auquel l'entreprise fait face, la cellule de crise va mettre en place un plan d'action. Elle va pour cela entrer dans une stratégie d'objectif, c'est-à-dire partir du principe que la difficulté rencontrée est l'occasion pour l'organisation de se fixer de nouveaux objectifs. Soit quelques étapes à mettre en œuvre :

- Définition de l'objectif : que faire afin de limiter l'impact de cette crise ? De quelle manière en tirer parti ?
- Comment atteindre cet objectif ?
- Quelles ressources sont à notre disposition ?
- Qu'avons-nous appris de la dernière situation de crise ?
- Des innovations peuvent-elles nous permettre d'aborder le problème différemment, de proposer quelque chose de différent ?

En parallèle de ce processus, la communication doit être assurée, tant auprès des collaborateurs, en interne, afin de les inclure dans le changement ; qu'auprès des clients qui pourraient capter des informations sans comprendre la finalité des changements opérés.

Un plan de Continuité de l'Activité peut également être prévu dans le but d'assurer la poursuite de l'activité, y compris face à des scénarios de crise extrêmes comme ça a été le cas lors du 11 septembre. Il est obligatoire (règlementé par la CRBF n°2004-02 et Bâle II) pour certains organismes tels que les banques.

3. Tableaux de bord : indicateurs de suivi de crise

La cellule de crise doit mettre en place un certain nombre de tableaux de bord qui lui permettront, au quotidien, de connaître l'état de l'entreprise.

Les indicateurs sont les suivants :

- La trésorerie grâce à un échéancier mensuel des dépenses de fonctionnement, un tableau des conditions de paiement, un état prévisionnel en début de mois à comparer avec le réel de fin de mois...
- Le retard de paiement avec la situation des créances clients à suivre chaque mois...
- le suivi des commandes : modifications, annulations, reports...
- Le suivi de la facturation, obligatoire tous les mois pour éviter les décalages d'encaissement
- Le retour client pour mesurer la satisfaction de la clientèle
- Les stocks dont il faut faire un inventaire mensuel.

IV. Processus d'amélioration continue

Lean management

Souvent simplement appelé «lean», il consiste en une méthode systématique pour l'élimination des déchets ("Muda") au sein d'un processus de fabrication. Le Lean prend également en compte les déchets créés par des surcharges («Muri») et des déchets créés par des irrégularités dans les charges de travail ("Mura"). Travailler à partir de la perspective du client qui consomme un produit ou service, la «valeur» est une action ou un processus que le client serait prêt à payer pour.

Le lean management est une philosophie de gestion provenant principalement du Toyota Production System (TPS) (d'où le toyotisme). TPS est réputé pour sa mise en place des sept déchets afin d'améliorer la valeur globale de la clientèle, mais il y a différents points de vue sur la façon dont on utilise au mieux cet outil. La croissance régulière de Toyota, à partir d'une petite entreprise a attiré l'attention sur la façon dont il a obtenu ce succès.

« Le *lean management* est un système d'organisation du travail qui cherche à mettre à contribution l'ensemble des acteurs afin d'éliminer, selon les adeptes de ce système, les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise, d'une unité de

production ou d'un département notamment. Pour cela, le *lean* se fixe comme objectif d'éradiquer trois « démons » de l'organisation du travail² :

- **Muda** (« Sans valeur ») : tout ce qui est sans valeur :
 - Les gaspillages, ce qui est fait mais qui n'ajoute pas de valeur au produit — c'est-à-dire ce qui finit à la poubelle —, les pannes, les déplacements inutiles, les pertes de temps, les choses que l'on ajoute au produit, mais dont le client ne veut pas, etc.
- **Muri** : l'excès, la surcharge de travail engendrée par des processus non adaptés :
 - Le personnel, lorsque la charge de travail n'est pas adaptée au nombre de travailleurs ;
 - Les installations, lorsque la charge est supérieure à ce qu'une installation peut faire (sa capacité) ;
 - Les stocks, lorsque des pièces ou des produits ne « tournent pas ».
- **Mura** : la variabilité, ou l'irrégularité :
 - Des machines qui ne mettent pas toujours le même temps pour faire la même chose et dont la qualité varie ;
 - Des opérateurs qui ne font pas tous et pas toujours le même travail lorsqu'ils sont affectés à un même poste ;
 - Des fournisseurs qui ne livrent pas toujours les mêmes quantités de matière première.

Le *lean management* s'attaque particulièrement à sept formes de gaspillage : la surproduction, les attentes, les rebuts-retouches/corrections, les gammes et processus opératoires mal adaptés, les transports/ruptures de flux, les mouvements inutiles et les stocks (productifs ou administratifs) ; auxquels il faut ajouter un huitième gaspillage, qui est la non-utilisation des ressources intellectuelles du personnel. »³

Le développement des idées de Toyota commence à la fin du 20ème siècle avec Sakichi Toyoda, dans une usine de textile avec des métiers qui s'arrêtent de fonctionner lorsqu'un fil est cassé. Cela est devenu la base du travail de Jidoka. Le voyage de Toyota avec le juste-à-temps (JIT) à commencer en 1934 quand il a supprimé la production de textiles pour produire sa première voiture. Kiichiro Toyoda, fondateur de Toyota Motor Corporation, a dirigé les travaux

³ Wikipédia

de coulage du moteur et a découvert de nombreux problèmes dans leur fabrication. Il a décidé qu'il devait arrêter la mauvaise qualité de réparation par l'étude intense de chaque étape du processus. En 1936, lorsque Toyota a remporté son premier contrat de camion avec le gouvernement japonais, ses processus ont atteint de nouveaux problèmes et il a développé les équipes d'amélioration «Kaizen».

Le système Kaizen est l'un des process qualité les plus complets. Il englobe de nombreuses méthodes de gestion de la qualité comme :

- la méthode 5S qui permet d'optimiser les conditions et le temps de travail,

La méthode des 5S va en ce sens permettre l'amélioration continue des processus de l'entreprise. Il s'agit d'une technique de management japonaise en cinq étapes :



- Seri = débarrasser : se défaire de l'inutile.
- Seiton = ranger dans le but d'éviter les pertes de temps et d'énergie.
- Seiso = nettoyer le plan de travail une fois les deux premières étapes appliquées.
- Seiketsu = ordonner : maintenir l'ordre établi.
- Shitsuke = être rigoureux : contrôler l'application des principes.

Ces cinq étapes peuvent être appliquées à différents niveaux, tant au niveau de l'entreprise que de chaque collaborateur à son poste de travail. Elles ont notamment pour objectif:

- D'améliorer les conditions de travail et le moral du personnel (il est plus agréable de travailler dans un lieu propre et bien rangé),
- De réduire les dépenses en temps et en énergie,
- De réduire les risques d'accidents et/ou sanitaires,
- D'améliorer la qualité de la production,
- D'améliorer la gestion de la production...

La cinquième étape est cruciale car, quelle que soit la méthode employée, le contrôle de l'application des procédures doit être constant.

- **le SMED, Single Minute Exchange of Dies, qui optimise le temps de changement d'outils,**

« C'est un stade préliminaire mais il reste très important

Dans les réglages traditionnels, les réglages internes et externes sont mélangés : ce qui pourrait être fait en externe est fait en réglages internes. Il est nécessaire d'étudier dans le détail les conditions réelles de l'atelier. Une analyse continue de production avec un chronomètre est une bonne approche. Une approche plus efficace encore est d'utiliser une ou plusieurs caméras vidéo, dont les bandes pourront être analysées en présence des opérateurs eux-mêmes.

Il faut identifier les opérations lors du changement de production :

- la préparation de la machine, du poste de travail, des outillages ;
- la vérification de la matière et des instruments de mesures ;
- le démontage / montage de l'outillage ;

- le réglage des cotes de fabrication ;
 - la réalisation et le contrôle des pièces d'essai ;
 - le nettoyage ;
 - le rangement du poste de travail ; »
- le **TQM**, Total Quality Management, qui tend vers la qualité parfaite d'un produit ou d'un service tout en minimisant les pertes,

« Que ce soit pour la qualité ou la maintenance, les deux termes sont qualifiés de « total ». Ce qualificatif pointe une différence importante dans l'implication des ressources humaines.

Dans les modèles de gestion occidentaux :

la Direction s'efforce de tirer l'entreprise vers ses buts,

la Qualité est conçue comme un résultat à atteindre.

le contrôle de qualité est conçu le plus souvent comme l'**évaluation finale** du résultat.

la production est réalisée par des opérateurs (*ouvriers spécialisés OS*) organisés selon des principes relevant de la division du travail

le contrôle de qualité n'est effectué qu'en fin de chaîne

les pièces sont triées comme valides ou à mettre au rebut.

Dans la culture japonaise :

Chaque élément participe à la réalisation du tout.

Tout employé - même le plus modeste - est un **moteur** contributif aux objectifs, et à la Qualité.

Le contrôle est donc **continu** dans le temps et **partagé par tous**

les opérateurs sont nommés *ouvriers hautement qualifiés (OHQ)*.

La qualité obtenue provient de ce que la culture en tant que connaissance est considérée comme un **pré-requis**.

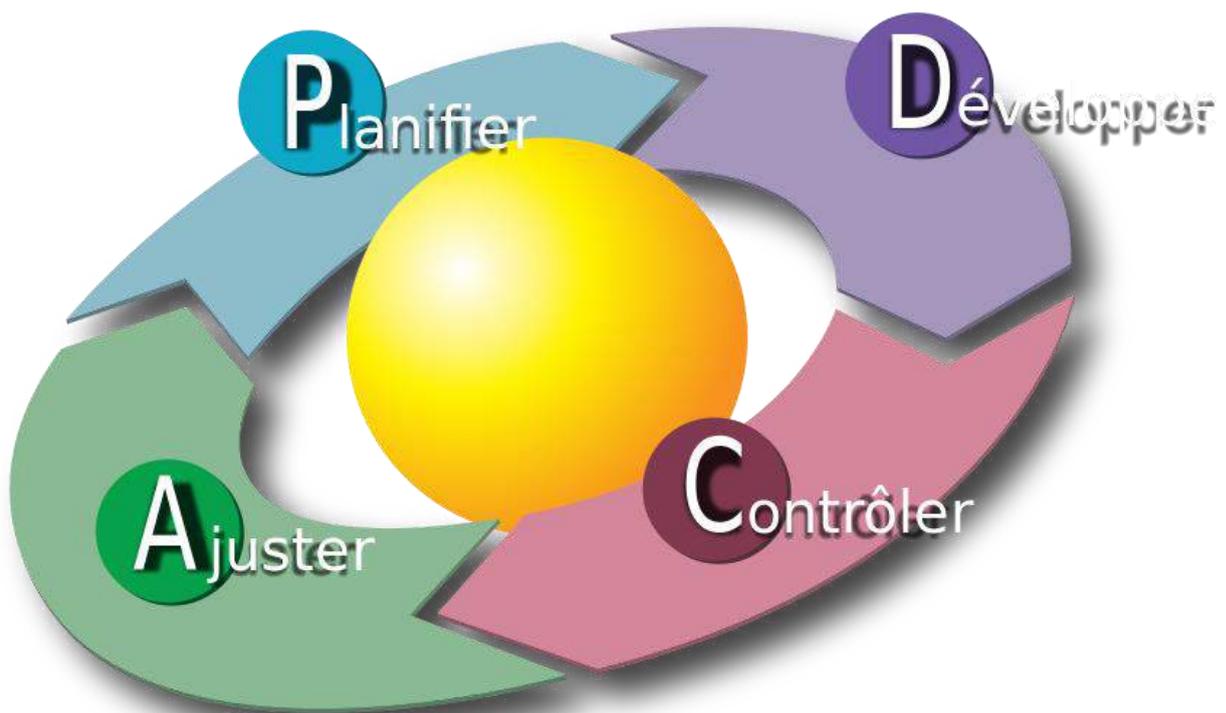
Les employés sont instruits, vigilants, savent communiquer efficacement pour augmenter leur niveau de qualification dans leur domaine.

D'où un management actif de sélection et d'implication des ouvriers, qui sont fidélisés en raison de leur niveau de qualification, mais aussi par des ingénieurs dont les qualités

relationnelles avec les ouvriers doivent être développées afin de faciliter la communication interpersonnelle comme organisationnelle. »⁴

- **le Lean Management, qui vise à mieux gérer les stocks, les pertes et le gaspillages,**
- **la roue de Deming, dont les 4 étapes, planifier, réaliser, vérifier et agir, conduisent à une amélioration continue.**

« La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service, etc.



1. **Plan** : Préparer, planifier (ce que l'on va réaliser) ;
2. **Do** : Développer, réaliser, mettre en œuvre (le plus souvent, on commence par une phase de test) ;
3. **Check** : Contrôler, vérifier ;

⁴ assohqe.org

Gestion de production et méthode Kanban, 1983, Wikipédia

4. **Act** (ou **Adjust**): Agir, ajuster, réagir (si on a testé à l'étape *Do*, on déploie lors de la phase *Act*).

La première étape, *Plan*, consiste à planifier la réalisation. Elle se déroule généralement en trois phases :

1. Identification du problème à résoudre (par exemple à l'aide du QQQCCP) ou du processus à améliorer ;
2. Recherche des causes racines (par exemple à l'aide d'un diagramme de Pareto, d'un diagramme d'Ishikawa ou de la méthode des 5 pourquoi) ;
3. Recherche de solutions avec écriture du cahier des charges et établissement d'un planning.

L'étape *Do* (en français « faire ») est la construction, le développement, la réalisation de l'œuvre.

Elle est suivie de l'étape *Check* (en français « vérifier »), qui consiste à contrôler l'aptitude de la solution mise en place à résoudre le problème ou à améliorer le processus. Sont employés à cet effet des moyens de contrôle divers, tels que les indicateurs de performance.

Puis l'étape *Act* consiste à agir et réagir, c'est-à-dire corriger et améliorer la solution mise en place, voire à standardiser cette solution.

L'étape *Plan* amène donc un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir. Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue. À chaque étape, la roue avance d'un quart de tour. Cette avancée représente l'action de progresser.

De plus, pour éviter de « revenir en arrière », on représente une cale sous la roue, qui empêche celle-ci de redescendre et qui symbolise par exemple un système qualité, un système d'audits réguliers, ou un système documentaire qui capitalise les pratiques ou les décisions. »⁵

Mise en place du système Kaizen

« Intégrer le système Kaizen au sein d'une entreprise passe par :

- La création d'un groupe de travail,
- Une analyse et la révision des objectifs d'une entreprise,
- Une implication des employés de chaque service et de tous niveaux,
- Une information et un encadrement des changements liés au système Kaizen,
- La mise en place de récompenses pour motiver les travailleurs.

Avantages du système Kaizen

Si le système Kaizen est performant, il conduira à une amélioration :

- De la qualité des produits ou des services commercialisés,
- De la productivité et des délais de production,
- Des conditions de travail et de l'implication des travailleurs. »⁶

Chez Toyota, le niveau de la demande dans l'économie d'après-guerre du Japon était faible et l'accent sur la production de masse au plus faible coût d'échelle avait donc peu de demande. Ayant analysé les supermarchés aux États-Unis, Taiichi Ohno reconnut que l'horaire de travail ne devait pas être tiré par les ventes ou les objectifs de production, mais par les ventes réelles. Compte tenu de la situation financière au cours de cette période, le surplus de production devait être évité et donc la notion de Pull (construire à l'ordre) est apparue afin de soutenir la planification de la production.

Le concept de juste-à-temps (JIT) est introduit dans le système de production de Toyota en 1980.

⁶ <http://qualite.comprendrechoisir.com/>

Le leadership Lean

Le rôle des leaders au sein de l'organisation est l'élément fondamental pour soutenir les progrès de la pensée Lean.

Un des effets de disfonctionnement chez Toyota était dans le domaine des indicateurs de performance clés (KPI). C'est par les KPI qu'une installation est jugée. Hors les indicateurs étaient mal adaptés.

De même, les systèmes comptables utilisés couramment et qui ont été développés pour soutenir la production de masse ne sont plus appropriées pour l'entreprises qui utilise le just à temps. Il a fallu tout repenser.

Après avoir formulé les principes directeurs de son approche de la fabrication sans gaspillage dans le système de production Toyota (TPS), Toyota a officialisé en 2001 la base de son lean management: les valeurs managériales clés ainsi que les attitudes nécessaires pour soutenir l'amélioration continue dans du long terme. Ces principes de gestion de base sont articulés autour des deux piliers de l'amélioration continue (élimination implacable de déchets) et le respect des personnes (l'engagement dans des relations à long terme fondées sur l'amélioration continue et la confiance mutuelle).

Cette formalisation découle de la résolution de problèmes. Comme Toyota a élargi l'intégration du Lean au-delà de son siège pour les 20 dernières années, il ont connu les mêmes problèmes à obtenir le TPS correctement appliqué comme par exemple dans d'autres entreprises de l'Ouest qui ont eu à copier le TPS. Comme tout problème qu'ils ont eu à résoudre, ils ont travaillé à essayer une série de contre-mesures pour résoudre ce disfonctionnement particulier. Ces contre-mesures ont été axées sur le comportement des gens, ce qui est le défi le plus difficile de tous. Sans les principes et les valeurs comportementales appropriées, le TPS ne peut être totalement appliqué et ne parviennent pas à produire des résultats attendu. Comme avec le TPS, les valeurs avaient été initialement transmises d'une manière de maître à disciple, de patron de subordonné, sans aucune déclaration écrite sur aucune charte. Tout comme avec TPS, il a été un problème

interne que de faire valoir la formalisation des valeurs. Sans quoi cela provoquerait d'autres malentendus. Cependant, comme les anciens combattants de Toyota ont finalement écrit les principes de base de la TPS, Toyota a instauré dans les écrits de mettre en place des formations pour les nouveaux entrants.

L'Amélioration continue se décompose en trois principes de base:

Défi: Avoir une vision à long terme sur les défis que nous aurons à faire face pour réaliser son ambition (ce que nous devons apprendre plutôt que ce que nous voulons faire et ce que nous devons avoir à l'esprit pour faire face à ce défi). Pour ce faire, nous devons nous battre chaque jour pour voir si nous atteignons nos objectifs.

Kaizen: Assez bon ne l'est jamais, aucun processus ne peut jamais être considéré comme parfait si les opérations doivent être améliorées en permanence. Il faut être performant en recherche de l'innovation et de l'évolution.

GENCHI GENBUTSU: Aller à la source pour voir les faits et prendre les bonnes décisions, créer un consensus, et assurez-vous que les objectifs soit atteints à la meilleure vitesse possible.

Le respect des personnes est moins connu en dehors de Toyota, et implique essentiellement deux principes structurants:

Respect: Prendre les problèmes de toutes les parties prenantes au sérieux, et de faire tous les efforts pour renforcer la confiance mutuelle. Prendre la responsabilité pour d'autres personnes afin qu'ils atteignent leurs objectifs.

Travail d'équipe: Ceci consiste à développer les individus à travers d'équipe de résolution de problème. L'idée est de développer et engager les personnes à travers leur contribution à la performance de l'équipe.

Différences de TPS

Le Lean chez Toyota est considéré par beaucoup comme une généralisation du système de production et des contextes.

La recherche du profit est une attention sans relâche pour Toyota illustrée par le principe de la maximisation du profit (Prix - Coût = Profit) et la nécessité, par conséquent, à pratiquer la réduction systématique des coûts (grâce à TPS ou autrement). Ils peuvent néanmoins avoir tendance à minimiser l'importance de cette mesure clé et donc devenir obsédés par la mise en œuvre des concepts d'amélioration de "flux" ou "pull". Cependant, l'émergence de «l'analyse de la courbe de la valeur» promet de lier directement les améliorations.

Une tendance dans de nombreux programmes qui consiste à utiliser de simples outils (travail standardisé, la cartographie des flux de valeur, contrôle visuel, etc.).

Manque de compréhension est l'une des principales raisons pour lesquelles une grande part des projets de fabrication sans gaspillage dans l'Ouest ne parvient pas à apporter des avantages. Dans l'usine physique, Hopp et Spearman décrire ce que JIT romantique, où la croyance dans les méthodes est plus important que la compréhension et les résultats réels. Dans cet aspect, la fabrication sans gaspillage est plus d'une religion que de la science. D'autres l'ont comparé à la science culte du cargo.

Lean : Objectifs et stratégie

Les buts visés des systèmes de fabrication sans gaspillage diffèrent entre les différents auteurs. Alors que certains disent maintenir une focalisation interne, par exemple à augmenter les profits et raccourcir les délais dans l'organisation, d'autres affirment que des améliorations doivent être faites pour le bien du client, par exemple, le temps total passé à la fabrication doit être ce qu'il est, si on veut de la qualité.

Certains objectifs souvent mentionnés sont:

Améliorer la qualité: Pour rester compétitif sur le marché d'aujourd'hui, une société doit comprendre les désirs et les besoins de ses clients et les processus de conception pour répondre à leurs attentes et exigences.

Éliminer les déchets: Produire des déchets est une activité qui consomme du temps, des ressources ou de l'espace, sans ajouter de la valeur au produit ou service. Voir Types de déchets, ci-dessus.

Réduire le temps: Réduire le temps qu'il faut pour terminer une activité du début à la fin est l'un des moyens les plus efficaces pour éliminer les déchets et réduire les coûts.

Réduire les coûts totaux: Pour minimiser les coûts, une entreprise doit produire uniquement à la demande du client. Surproduction augmente les coûts d'une entreprise d'inventaire en raison de besoins de stockage.

Les éléments stratégiques du Lean peuvent être très complexes, et comprendre de multiples éléments. Quatre notions différentes du Lean ont été identifiées:

Lean comme un état fixe ou objectif (être maigre)

Lean comme un processus de changement continu (devenir maigre)

Lean comme un ensemble d'outils ou de méthodes (faire maigre / boîte à outils maigre)

Lean comme une philosophie (lean)

Le Lean a été adoptée dans d'autres industries comme un principe à apporter des améliorations et un changement rapide. Dans l'échelle mondiale de la chaîne d'approvisionnement et externalisation, les technologies de l'information sont nécessaire et peut soutenir la plupart des pratiques lean qui est en temps normal difficiles à synchroniser.

D'une manière général les chaînes d'approvisionnement prennent des changements dans leur déploiement deuxième usine ou un entrepôt près de leurs principaux marchés afin de réagir aux besoins des consommateurs rapidement au lieu d'investir des usines de fabrication sur les pays qui ont de faible coût. Par exemple, Dell vend des ordinateurs directement à partir de leur site web (Changement de stratégie de vente en se concentrant sur les principaux marchés qui

permet la production du juste à temps).

Zara a pris la décision d'accélérer leur mode de production et ainsi produire juste le nécessaire. Ceux qui permet à la marque de passer d'un mode à l'autre très facilement.

L'autre façon d'éviter le risque du marché et de contrôler l'approvisionnement de façon efficace est de réduire le stock. P & G a fait le but de coopérer avec Wal-Mart et d'autres entreprises de distribution en construisant un système qui permet de répondre directement aux entreprises de fournisseurs. (Utilisation de l'informatique pour prendre un bon contrôle dans la vente et le fournisseur) [35]

Après des années de succès de la production Lean de Toyota, la consolidation du réseau de la chaîne d'approvisionnement a placé Toyota à la position de premier constructeur automobile mondial avec une expansion rapide. En 2010, la crise de problèmes liés à la sécurité chez Toyota a mis en garde d'autres constructeurs automobiles, qui avait reproduit le même système de chaîne d'approvisionnement.

James Womack avait averti Toyota que la coopération avec des fournisseurs externe unique pouvait apporter des problèmes inattendus.⁷

⁷ La dernière lettre : En déconstruisant la Tour de Babel [\[archive\]](#), traduction d'une lettre de [Jim Womack](#) mise en ligne sur le site *Projet Lean Entreprise*, 8 octobre 2004

1. Le Knowledge Management

Suite au retour d'expérience, ou par mesure d'anticipation, l'entreprise peut mettre en place une procédure de knowledge management car si un individu n'aura pas la réponse à une problématique de crise, la collectivité peut apporter des solutions.

Un ensemble d'actions vont être mises en place afin d'identifier, d'analyser, d'interpréter, de regrouper, de capitaliser et de partager les connaissances au sein d'une organisation.

Dans cette optique, le service des Ressources Humaines va mettre en place des entretiens individuels, fiches de poste, boîtes à idées...

Des primes peuvent être accordées aux collaborateurs apportant des idées innovantes.

Afin de redistribuer ces compétences, il est possible de mettre en place un système de e-learning en intranet.

Conclusion

La gestion de crise est un sujet d'actualité mais qui concerne en réalité toutes les organisations, et plus précisément toutes les entreprises qu'elle que soit l'époque. En effet, les facteurs de crise sont nombreux. Ils peuvent être liés à la conjoncture mais aussi à un dysfonctionnement interne à l'entreprise. Toutes les entreprises se doivent donc de se connaître elles-mêmes et de connaître leur environnement afin de déterminer leurs actions futures.

Gestion des risques et gestion de crise s'appuient sur les mêmes outils. En effet, les faits générateurs des crises trouveront leur origine dans les risques de l'entreprise. Cependant, tandis que la gestion des risques s'attache à identifier précisément les menaces et vulnérabilités de l'entreprise, le traitement des crises dépend de la réactivité et de l'efficacité des décisions de l'entreprise. De fait, La gestion des risques, vectrice d'anticipation, et la gestion de crise, vectrice de survie de l'entreprise sont des démarches complémentaires. Toutes deux ont pour objectif la pérennité de l'entreprise sur des perspectives différentes, l'une à court terme, dans l'immédiateté ; et l'autre à plus long terme, dans une réflexion continue.

Ce mémoire a ainsi pour objectif de mettre en évidence la complexité et la complémentarité de ces deux vecteurs par l'association d'outils d'analyses qui permettront à l'entreprise de mener une réflexion sur son processus global de gestion de crise, de son anticipation à la capitalisation de ses effets.

Les outils et les approches sont cependant nombreux, c'est pourquoi j'ai choisi d'axer mes préconisations sur quelques éléments essentiels tels que la maîtrise de l'information, la mobilisation des acteurs et l'importance de l'amélioration continue.

Bibliographie

- Jean Farges, J.F. (2004). *Entreprises et crises. Attention : danger !*, Paris :DUNOD
- Thierry Fusalba, T.F. (2008). *Planification et gestion de crise*, Paris : L'HARMATTAN.
- Hervé Renaudin, Alice Altemaire , H.R. & A.A. (2007). *Gestion de crise : Mode d'emploi*, Rueil-Malmaison : LIAISONS.
- Jean-David Darsa, J-D.D. (2010). *La gestion de crise en entreprise*, Le Mans : GERESO.
- Thierry Libaert, T.L. (2010). *La communication de crise*, Paris : DUNOD.
- Jean-Louis Muller, J-L.M. (2009). *Manager en période de crise*, Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Christophe Roux-Dufort, C.R-D. (2000). *La gestion de crise*, Bruxelles : DEBOECK
- Sandra Curaba, Yannick Jarlaud & Salvatore Curaba, S.C., Y.J. & S.C. (2009). *Evaluation des risques, comment élaborer son document unique ?*, La Plaine saint-Denis : AFNOR.
- Patrick Lagadec, P.L. (1991). *La Gestion des Crises*, New York : MCGRAW-HILL.
- Laurent Combalbert, L.C. (2005). *Le management des situations de crise*, Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Jean-marc Lehu, J-M.L. (2004). *L'encyclopédie du Marketing*, Paris : EDITIONS D'ORGANISATION.
- Rolf Smith, R.S. (2008). *The 7 levels of change*, Littleton, MA: Tapestry Press.
- Laëtitia Lethielleux, L.L. (2008). *Management des entreprises en difficultés*, Paris : GALIANO.
- Samuel Grandval, Sébastien Rontaud, S.S. & S.R. (2011). *Business Model, configuration et renouvellement*, Paris : HACHETTE.
- Laurent Combalbert, Eric Delbecque, L.C. & E.D. (2012). *La gestion de crise*, Paris : PUF.
- Didier Heiderich, D.H. (2010). *Plan de gestion de crise*, Paris : DUNOD.
- (2012). *Gestion de crise, les exercices de simulation : de l'apprentissage à l'alerte*, La Plaine saint-Denis : AFNOR.

- Jean-David Darsa, J-D.D. (2011). *La gestion des risques en entreprise*, Le Mans : GERESO.
- Octave Jokung Nguéna, O.J-N. (2008). *Management des risques*, Paris : ELLIPSES.
- Jacques Charbonnier, J.C. (2007). *Le risk management*, Paris : EDITIONS L'ARGUS DE L'ASSURANCE.
- Jeffrey Liker, Timothy Ogden, J.L. & T.O. (2011). *Toyota, un modele de gestion de crise*, Paris : PEARSON.
- Frank Dangeard, F.D. (2011). *La décision de crise dans l'entreprise, 12 histoires de gouvernance*, Paris : EDITIONS ODILE JACOB.
- Patrick Besson, Hubert Heckmann, Frédéric Petitbon, Jeanne Rodriguez, Edouard Tessier, P.B., H.H., F.P., J.R. & E.T. (2011). *Conduire la transformation*, Paris : DUNOD.
- B. de Boisredon, P. Gallois, O. Herlin, Th. Heurteaux, A. Werner, B.B., P.G., O.H., T.H. & A.W. (2012). *Manager des situations de crise*, Rueil-Malmaison : LIAISONS.
- (2010). *La bible du manager*, Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Frédéric Petitbon, Alain Aubert, Christophe Claisse, F.P., A.A. & C.C. (2013). *Renouveler le modèle social de l'entreprise*, Paris : DUNOD.
- Thierry Libaert, T.L. (2007). *Crises, de 1 à 150*, Naves : OIC.
- Jean-Pierre Schmitt & Christophe Faurie, J-P.S. & C.F. (2008). *Rapport sur la transformation de l'entreprise française*.
- Hervé Rioche, H.R. (2010). *Marketing Direct*. Paris : Editions Maxima.
- Yves Pariot, Y.P. (2010), *50 outils de pilotage pour les PME*. Paris : Eyrolles.
- Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, J.L., J.L. & D.L. (2006). *Mercator*. Paris : Dunod, chapitre 4.
- Christian Hohmann, C.H. (2006). *Guide pratique des 5S: pour les managers et les encadrants*. Paris : Eyrolles.
- Dominique Genelot, D.G. (2011). *Manager dans la complexité*. Paris : INSEP Consulting.
- Pierre Devriendt, P.D. (2012). *Accélérer le changement*. Cormelles-le-Royal : EMS.
- Jean-Marc Le Roux, Bernard Ramanantsoa, J-M.L. & B.R. (2010). *Réinventer l'entreprise, repères pour une crise qui va durer*. Paris : Pearson.

- Conférence : Gérard PARDINI, G.P. (2010). *La gestion de crise*. Institut National des Hautes études de la Sécurité et de la Justice.
- Publication : Céline Bareil, C.B. (août 2004). *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*. Service de l'enseignement du management, HEC Montréal.

Articles

- Kami Haeri, Hughes Moutouh, K.H. & H.M. (avril 2013). *La gestion juridique de la crise en entreprise*. La semaine juridique, 846-847.
- David Autissier, D.A. (2013). *L'émergence d'un paradigme expérientiel en gestion du changement*. Regards croisés, éditions EMS, n°3, 101-112.
- Boris Cyrulnik, B.C. (2003). *Tout homme blessé est contraint à la métamorphose*. l'Express.

Webographie

- www.cnrtl.fr: Centre National des Ressources Textuelles et Linguistiques
- <http://www.communication-sensible.com>: site internet de l'OIC, Observatoire International des Crises.
- <http://www.inrs.fr/accueil/demarche/evaluation-risques/document-unique.html>: site internet de l'organisme de référence dans la prévention des risques professionnels (accidents du travail, maladies professionnelles).
- <http://www.reputationvip.com/fr/gestion-de-crise-quelles-opportunités-pour-le-reputation-des-entreprises>
- <http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/strategie/les-outils-du-diagnostic-strategique-le-pestel-3097>

Interviews et Cas pratiques

- Interview de Denis Marquet : La crise entre risques et opportunités dans un monde en devenir (décembre 2008)
- Interview de Jean-Pierre Veyrat : négociation de crise et comportement observable lors d'un conflit (Novembre 2013)
- Interview d'Emmanuel Bloch : Risques d'opinion et médias sociaux (Janvier 2012)
- Interview de Guillaume Pertinant : La gestion des risques psychosociaux
- Cas Coca-Cola : désastre des relations publiques (Extrait de : Jean Farges, J.F. (2004). *Entreprises et crises. Attention : danger !*, Paris :DUNOD)
- Cas Le Petit : Le Camembert de 130 ans (Extrait de : Jean Farges, J.F. (2004). *Entreprises et crises. Attention : danger !*, Paris :DUNOD)

Table des figures

- Typologie des crises p 6
- Processus source – crise p 7
- Processus de la crise p 8
- Acteurs de la crise p9
- Dimensions de la crise p 10
- Rapport impact /risque p 12
- Différents niveaux de changement p 14
- Niveaux d'innovation p 26
- Les acteurs internes p 46
- Les acteurs externes p 46
- Matrice de Porter p 47
- Matrice Mc Kinsey p 48
- Positionnement Mc Kinsey p 48
- SWOT degré 2 p 50
- Analyse PESTEL p 51
- Grille des risques p 52
- Facteurs clés de réussite de la cellule de crise p 54
- Les 5S p 59

Table des tableaux

- Benchmarking opérationnel p 45
- Interprétation Mc Kinsey p 49
- Les 7M p 57

Enjeux de la gestion de crise

Comment optimiser les performances d'une entreprise ?

Dans un contexte de crise généralisée, les dirigeants et managers se trouvent confrontés à un certain nombre de questions.

Que signifie la crise pour mon entreprise ? Quel impact aura-t-elle ?

Cette étude porte sur la notion complexe de crise, dont les enjeux sont à la fois financiers, structurels, sociaux, environnementaux...

Se posent ensuite les problématiques d'anticipation et de gestion des crises qu'il convient de traiter par la mise en place des procédures en amont et en aval de la crise elle-même. En amont, l'entreprise va apprendre à se connaître et à connaître son environnement. Au cœur de la crise, elle va constituer une cellule de crise, opérationnelle, et mobiliser l'ensemble de son personnel.

Tandis qu'en aval, elle va prendre des mesures visant à utiliser l'expérience passée pour améliorer ses procédures, ses méthodes de travail.

Mots clés : crise, anticipation, environnement, expérience, processus

Crisis Management issues

What organization to adopt to face company crisis?

In the situation of generalized crisis, managers are facing many questions.

What does the crisis mean to my company? What impact will it have?

This study focuses on the complex notion of crisis. Its stakes are financial, structural, social and environmental at the same time.

Anticipation and crisis management are then dealt with by establishing processes upstream and downstream to the very crisis. Upstream, the company will have to learn about itself and its environment. During the crisis, it will set an operational crisis unit and call up its whole staff. Downstream, it will take measures to use past experience in order to improve its procedures and working methods.

Keywords : crisis, anticipation, environment, experience, processes