

« Si tu veux la paix, prépare la crise ! »
L'impérieuse nécessité pour les entreprises de se préparer.

« Un an après, certains estiment que la fin de la crise pointe son nez, mais nos chiffres révèlent un tableau différent. Nous ne sommes pas encore sortis de l'ornière et la crise [économique] vient s'ajouter à la crise alimentaire et la pandémie [de grippe H1N1] »

M. Ban Ki-moon, Secrétaire général de l'ONU, conférence de presse mensuelle à New York du 17 septembre 2009.

Aujourd'hui, les sociétés sont fragilisées par une succession de crises qui dépassent leur domaine d'écllosion pour frapper tous les secteurs de la vie moderne. Ainsi, la crise actuelle est née dans le monde de la finance mais elle est devenue successivement économique (avec un impact sur la production des entreprises), politique (avec les querelles entre les partisans de l'interventionnisme étatique et les adeptes de la libre régulation du marché), humaine (avec une explosion des licenciements et du chômage) et sociale (avec les mouvements revendicatifs nés de la précarité du travail). Elle s'est même doublée d'une crise sanitaire dont l'irruption n'est pas due à la crise financière, bien qu'il soit légitime de penser que sa gravité ne soit venue fragiliser le corps social dans son ensemble.

Est-ce un mécanisme nouveau ? Certes non, et le même processus a conduit dans les années 1930 aux folies meurtrières qu'on connaît. Ce qui est inédit, en revanche, c'est la rapidité avec laquelle, à la fois l'ensemble des domaines de la vie publique et la totalité des pays ont été atteints. Le phénomène de globalisation des économies, qui permettra à coup sûr de sortir de la crise actuelle, a favorisé cette accélération car la mondialisation des marchés a entraîné une convergence des intérêts des Nations et, par conséquent, les a obligé à coordonner leurs politiques.

Cependant, aussi inévitable qu'elle fut, l'ouverture des sociétés portait en elle les germes de la crise. Dans le domaine de l'information, par exemple, la multiplication, la généralisation et la rapidité des modes de communication font que ce qui se passe aujourd'hui aux Etats-Unis ou au Japon envahit instantanément l'intimité des ménages français. Quant aux médias, soumis à une implacable logique de rentabilité pour garantir leur survie, ils se sont érigés en apôtres des valeurs fondamentales tout en gardant la propension à changer de simples soubresauts en faits de société¹.

Face à cette réalité, les entreprises possèdent à la fois des atouts et des faiblesses.

Les vulnérabilités d'une organisation sont généralement connues, ce qui n'empêche pas son dirigeant de les minimiser encore trop souvent, voire de les ignorer. Il y a là, pourtant, une véritable marque de courage pour le chef d'entreprise, non seulement à reconnaître que la crise peut le frapper, mais aussi à admettre qu'il n'a pas toute la connaissance pour la maîtriser seul. En effet, la crise contient toujours une part d'irrationnel qui échappe à toute logique économique. Combien de dirigeants se sont retrouvés impuissants à régler un conflit parce que les leviers purement techniques dont ils pensaient user se sont avérés inefficaces ou même contre-productifs ? Face à la crise, le rationnel s'estompe, au moins pendant les premiers temps. Or, tous les spécialistes s'accordent à dire que la résolution d'une crise se joue dans les premières heures.

Puisque tout chef d'entreprise est d'abord un manager, une compétence ne lui sera véritablement reconnue que lorsqu'il aura vécu le baptême du feu, comme c'était le cas jadis

¹ Comme ce fut le cas pour le port du foulard en classe, d'ailleurs. Un simple attribut vestimentaire qui n'a rien à voir avec le respect religieux est devenu le symbole des défenseurs de la laïcité.

pour les officiers. La crise, parfois destructrice, peut donc parfois se révéler salutaire si elle est bien appréhendée.

Toute la question est de savoir où se situe la difficulté de maîtriser, puis de sortir d'une crise².

Cette problématique s'appuie d'abord sur la mise en danger de l'organisation, de son image, de ses résultats ou de son existence pure et simple. C'est ce qui différencie l'accident grave et la crise.

Ensuite, la crise engendre une accélération du temps, doublée d'un phénomène d'incertitude. Il se crée alors un paradoxe entre l'urgence à prendre certaines mesures et le fait que celles-ci sont contraintes par le temps. Généralement, d'ailleurs, les scénarios élaborés ne sont pas viables et l'incertitude s'accroît. Qui plus est, ces mêmes incertitudes subsistent encore longtemps après la crise, tant sur les causes et les responsabilités que sur son dénouement. Enfin, les difficultés techniques (enquêtes, recherche des boîtes noires, expertises...), la longueur des procédures judiciaires ou les manœuvres des groupes de pression amplifient ce phénomène d'incertitude. Au cours de la crise, de nombreux acteurs se dévoilent : partenaires et concurrents, soutiens et adversaires, élus, associations, syndicats... Tous ces acteurs ont des objectifs différents, parfois contradictoires, et ils ont tous leur propre version des faits, revendiquent une légitimité et cherchent par conséquent à utiliser la situation pour renforcer leur perception de la réalité.

Enfin et surtout, l'irruption médiatique complexifie la communication de l'entreprise, vers l'externe comme vers l'interne : sollicitations multiples, déclarations en « francs-tireurs » de certains, rumeurs et démentis entraînent une sursaturation des vecteurs traditionnels de l'information. L'ensemble des canaux de communication reçoit un flux soudain d'informations : médias, pouvoirs publics, salariés, journalistes, victimes et familles, associations... tous demandent à être complètement et immédiatement informés.

Face à cette rupture d'équilibre, le dirigeant va devoir simultanément, réfléchir, compatir et agir. Il devra, en outre, garder sa capacité à préparer l'après sortie de crise. Seule une préparation minutieuse peut lui permettre de réussir ce triple challenge.

Un impératif pour l'organisation : être prête !

Même s'il n'existe pas de remèdes miracles et si la meilleure méthode pour sortir d'une crise est de ne pas y entrer, certains outils peuvent aider le chef d'entreprise, à condition qu'ils soient regroupés dans un processus global de réflexion, portant à la fois sur l'environnement et la nature de la crise mais aussi sur les stratégies à mettre en œuvre pour en sortir³.

Nul ne peut contester que le critère discriminant essentiel d'une entreprise est lié à la personnalité de son dirigeant. Charismatique, humain, compétent, expérimenté, transparent, exemplaire sont autant de qualificatifs qui, s'ils peuvent s'appliquer au « chef » au moment du déclenchement de la crise, faciliteront sa résolution. Il y a, dans cette liste non exhaustive, une part pouvant être attribuée à l'innée et une autre qui relève de l'acquis et de l'expérience. C'est pourquoi cette deuxième partie peut et doit être travaillée, notamment dans le cadre d'exercices où le dirigeant et son état-major seront soumis à des séances d'interviews (*media training*).

Dans la même logique d'anticipation, la mise sur pied et l'entraînement d'une structure dédiée spécifiquement aux situations de crise est souhaitable. La crise vient perturber les schémas fonctionnels de l'entreprise et celle-ci doit prendre en compte son nouvel environnement. Différente selon la taille et les moyens de l'organisation, cette structure *ad hoc* appelée

² L'expression « gérer une crise » est inappropriée car on gère un patrimoine ou un capital, pour le faire fructifier, mais on maîtrise puis on résout une crise.

³ Cette méthode est proposée dans l'ouvrage de l'auteur : « Planification et Gestion de crise », Lharmattan, 2009

« cellule de crise », n'est en fait que l'adaptation du corps de l'entreprise à la maladie dont il est atteint. Même si la méthode des scénarios reste hasardeuse et complexe, elle permet en effet aux membres de l'organisation à réfléchir au-delà de leur quotidien (« et si demain... »). L'implication des membres de l'organisation reste quoiqu'il en soit essentielle car la force – ou la vulnérabilité - d'une entreprise face à la crise, repose sur sa ressource humaine, au sens large du terme (salariés et leurs familles, anciens employés, sympathisants, voisinage...).

Une constante : valoriser l'aspect humain

Cette démarche intellectuelle peut paraître audacieuse, voire illusoire. Souvent, le simple fait d'évoquer « la richesse humaine » renvoie à un argumentaire fait de maximes, de poncifs et de simples déclarations d'intentions. Pourtant, en comparant le corps d'une entreprise au corps humain, il semble bien que le lien essentiel qui maintienne l'ensemble soit sa structure interne. Si nous étudions deux entreprises frappées par le même phénomène, l'une ayant une cohésion interne forte et l'autre non, nous déterminerons à coup sûr laquelle des deux sera frapper le plus durement. Il y a là un délicat cheminement de l'esprit à entreprendre car la rentabilité d'une politique axée sur l'humain n'est ni perceptible à court terme, ni quantifiable⁴. C'est pourtant le courage, l'audace et la volonté d'entreprendre qui caractérisent le dirigeant d'une entreprise. Rester sur une logique purement technique quand la situation échappe au rationnel conduit forcément à l'échec car, face à une crise, la technicité ne parle pas à l'esprit et encore moins au cœur. La prévention s'appuie donc sur la faculté des dirigeants à fédérer leurs équipes autour d'un projet commun. Lors d'une crise, l'entreprise, tel un navire, est prise dans une tempête médiatique et économique ; elle ne restera à flot que si l'ensemble de l'équipage écope, capitaine en tête !

Certes, cette approche impose d'évacuer certains combats d'arrière-garde, parmi lesquels celui de la durée du travail. Mais aujourd'hui, ce débat n'est-il pas obsolète, à moins d'accepter de diminuer le volume des heures jusqu'à ne plus travailler du tout ? Le combat des années à venir sera donc celui des conditions de travail, améliorables et aménageables à l'infini, selon les époques, les conditions économiques ou la nature des organisations. Les entreprises qui s'engageront sur cette voie auront un avantage certain sur leurs concurrents dans la prévention des crises.

« Préparer le pire pour se garder le meilleur », telle pourrait être la devise du dirigeant moderne. Sans paranoïa et sans naïveté. Toute entreprise a connu, connaît ou connaîtra « sa » crise, parce que la crise est inhérente à l'activité des hommes. Tous ceux qui ont en charge la destinée d'une organisation, ainsi que des hommes et des femmes qui la composent, ne doivent pas se persuader du contraire car leur fonction, si grande et noble qu'elle soit, leur impose aussi des responsabilités. Managers, dirigeants, chefs de service doivent donc se préparer et préparer leurs «troupes» à affronter l'adversité. C'est un investissement qui sera rentable en temps, énergie et argent quoiqu'il arrive car il permettra de renforcer la cohésion interne.

Ne nous y trompons pas ! Lorsqu'une crise frappe une entreprise, quelque soit sa taille, elle frappe d'abord et surtout ses membres parmi lesquels, en premier lieu, son chef. Et si la réussite d'une sortie de crise porte généralement le nom de l'organisation, son échec n'est bien souvent retenu par les médias que par le nom du dirigeant qu'on lui associe.

Thierry FUSALBA

⁴ On voit aujourd'hui toute cette problématique avec le calcul du PIB national, dont les indicateurs sont jugés comme reflétant mal la réalité.