

Introduction

*« L'habituel défaut de l'homme
est de ne pas prévoir l'orage par beau temps. »*

MACHIAVEL

Contexte

Depuis plusieurs années, le terme de crise semble être devenu un vocable à la mode, un mot fourre-tout, utilisé en permanence, voire sans raison. Pas une semaine, pas un jour sans que la presse, les médias, l'opinion ne voient son attention sollicitée par cette terminologie fondamentalement anxiogène et peu engageante, utilisée pour à peu près tout et n'importe quoi : crise géopolitique, crise financière, crise sociale, crise sanitaire, crise humanitaire, crise environnementale, crise économique, crise des subprimes en 2008, crise politique, crise de croissance, crise de travail, crise de l'emploi, crise des vocations, crise de foie... Bref, tout - ou presque - est désormais, et potentiellement, un objet de crise.

Notre civilisation serait-elle confrontée, de plus en plus, et en permanence, à un long cortège de crises ininterrompues, plus ou moins graves, plus ou moins impactantes, plus ou moins préparées, plus ou moins anticipées, plus ou moins traitées durablement ? S'agit-il simplement d'effets de focalisation médiatique ? Les crises sont-elles destinées à devenir, de plus en plus notre lot commun ? Mais, au fait, c'est quoi, une crise, au juste ?

Et puis, face à une crise, à supposer que l'on sache enfin de quoi l'on parle, comment réagir ? Une crise est-elle inéluctable ? Peut-on l'anticiper et en limiter les effets ? Et, surtout, comment cela se passe-t-il pour les entreprises ? Et pour les TPE, les PME, les PMI ? Ont-elles accès à une vision précise, pragmatique et opérationnelle des modes de gestion

efficace d'une crise? Sont-elles à même de s'organiser, de se former, d'expérimenter, de survivre à une crise? Ont-elles seulement une idée de ce que signifie une crise pour elles? Une tension de trésorerie? Un redressement judiciaire? La séquestration d'un cadre dirigeant?

Fort de ce constat, et dans la continuité de précédentes publications sur les risques en entreprise, je poursuis mon cheminement éditorial et décide à présent de m'atteler à cet enjeu majeur : la gestion de crise en entreprise. Ou plutôt, la gestion des crises au sein des organisations, quelle qu'elles soient.

Ayant été confronté, directement ou indirectement, à de multiples situations de crises tout au long de mon parcours professionnel, je souhaite faire partager une vision pragmatique, opérationnelle et, si possible, efficace de la gestion de crise en entreprise.

J'ai précisé dans une précédente publication l'importance, pour chaque entreprise, d'identifier, comprendre et maîtriser les risques susceptibles de fragiliser le bel édifice. Nous avons, à cet effet, défini puis détaillé le mode de traitement de treize grandes classes de risques, auxquelles nous avons adjoint une démarche méthodologique de maîtrise des risques, baptisée IDEAL®. Le lecteur curieux est invité à se plonger dans la signification de cet acronyme riche de sens.

Seulement voilà. Quelle que soit la robustesse des dispositifs d'identification et de maîtrise des risques des entreprises, quel que soit le profil risque des acteurs constitutifs de l'organisation, quels que soient l'appétence, l'historique ou l'expérience du traitement amont et/ou aval du risque au sein de l'organisation, le pire se produit - ou peut se produire à tout moment -, et l'entreprise se retrouve confrontée à une situation atypique, incertaine, profondément déstabilisante, risquée, qui peut à tout instant rompre le bel équilibre bâti depuis des années et mettre à terre une direction d'entreprise.

Du dicton et de la statistique

Il existe deux lois mathématiques, deux principes reconnus et démontrés depuis fort longtemps, témoignant d'un point de vue académique et statistique d'une réalité dérangement mais toujours démontrée par les faits. Sans m'appesantir sur leurs dimensions théoriques, les lois de

Murphy et de Finagle, du nom de leurs créateurs respectifs, m'interpellent depuis des années. Chaque fois, elles se vérifient, et me laissent toujours sans voix face à la réalité des faits.

Élaborée dans les années cinquante, la loi de Murphy précise en substance et en anglais dans le texte que « anything that can go wrong will go wrong ». Ce qui signifie que ce qui peut arriver de mal... se produira effectivement, à un moment ou à un autre. Et Finagle de compléter cette loi statistique, appelée également principe de Murphy, en précisant que cela arrivera effectivement, et, qui plus est, « at the worst possible time, and in the worst possible way ». C'est-à-dire de la pire manière... et au pire moment... !

Les lois de Finagle et de Murphy, dont la clairvoyance a été démontrée maintes fois depuis, ont notamment contribué à renforcer par la suite certains processus et démarches qualité, de type Poka Yoke par exemple, afin de limiter l'application effective de cette anticipation statistique peu réjouissante.

Ainsi, un produit ou un processus sera « Poka Yoke » s'il interdit la réalisation de certaines actions risquant d'entraîner un risque pour l'utilisateur. La démarche Poka Yoke (du japonais poka, erreurs, et yoke, évitement) consiste, par exemple, à interdire l'exécution mécanique d'une action pouvant blesser l'utilisateur (ex. : toute ouverture intempestive de la porte d'un four à micro-ondes provoque l'arrêt des ondes, empêchant toute propagation néfaste de micro-ondes en direct vers la personne ayant ouvert le four, par souci de protection).

En contexte de crise, l'application des lois de Murphy et de Finagle se vérifie très - trop? - souvent. Les crises surviennent le plus souvent au pire moment, de la pire manière, et concrétisent des événements qui *a priori* n'auraient jamais dû arriver. Et pourtant, ils arrivent, et de la plus mauvaise manière... et, le plus souvent, au plus mauvais moment.

Par exemple, la récente éruption du volcan islandais, paralysant l'espace aérien européen pendant plusieurs jours et provoquant un chaos sans nom, s'est déclenchée au pire moment (vacances scolaires de printemps 2010), impactant des dizaines de milliers de personnes qui n'auraient normalement pas été touchées en temps normal par cet événement. Un accident d'avion rarissime se produisit il y a des années sur l'aéroport du Bourget (collision aviaire d'un jet d'affaires au décollage), décimant l'équipe de direction d'une grande entreprise agroalimentaire

internationale et désorganisant le fonctionnement dudit groupe pendant de longs mois. Les exemples de cette nature, innombrables, ne manquent malheureusement pas et valident ces lois statistiques en permanence.

Mais, au-delà de cette digression, revenons à notre sujet de préoccupation : la situation de crise en entreprise. Là encore, et nous allons le constater, les lois de Murphy et de Finagle s'appliquent, et s'appliqueront à toutes les organisations.

De la destruction

Une crise, de par sa violence, sa nature, ses dimensions et ses impacts, peut obérer en profondeur une entreprise. Et ce, quels que soient son historique, sa taille, son organisation, sa solidité managériale. Une crise peut détruire complètement une organisation. De multiples cas existent pour rappeler à chacun, si besoin était, de l'impérieuse nécessité de ne jamais sous-estimer un événement, quel qu'il soit. La débâcle de Lehman Brothers, la faillite d'AIG, la disparition d'Enron et d'Arthur Andersen, les scandales sanitaires récents, les catastrophes naturelles, sanitaires ou sociales sont autant de témoignages que l'impossible, l'inconcevable *a priori* peut arriver. Comme le rappelle avec sagesse Lao Tseu, « tout ce qui ne fut pas sera, et nul n'en est à l'abri », autre vision et expression de la loi de Murphy !

Mais alors, c'est quoi, une crise, au juste ? Comment la définir ? Comment en détecter les signes annonciateurs ? Comment se préparer à gérer une situation par nature inhabituelle, et peu enseignée dans les cursus académiques ? Comment s'organiser en amont ? Que faut-il faire ? Comment communiquer ? À qui ? Avec quels contenus ? Pour quels objectifs ?

Nous allons essayer, au travers de cet ouvrage, de répondre à toutes ces questions, et ce de la manière la plus pragmatique et la plus opérationnelle possible. Car une crise n'arrive pas qu'aux autres. Et elle n'est pas non plus l'apanage des sociétés cotées en Bourse, ayant pignon sur rue, et dont les anticipations d'actions et d'interventions passionnent les marchés et influenceront les valorisations boursières. Une crise chez une major a une incidence. Mais elle est aussi catastrophique à l'échelle de la PME, de la PMI, voire de la TPE.

Car la TPE, la PME, la PMI sont, elles aussi, exposées aux crises. Ni plus ni moins que toute entité organisationnelle. Mais à une autre échelle. Et le dimensionnement des enjeux, la complexité et la densité des fragilités et des impacts à apprécier et à gérer en contexte de crise seront différents. Mais leur mode d'appréhension et de traitement sera, lui, globalement identique.

Les fondamentaux d'une démarche efficace, pragmatique et opérationnelle de gestion de crise seront, nous le verrons, assez simples. Mais il sera nécessaire de les étudier en profondeur, de tester les réponses élaborées avec efficacité et rigueur, et de les valider si possible au préalable afin de savoir faire face, le cas échéant, de la meilleure manière possible, à la situation de crise. Et ce, que l'on dirige une multinationale ou que l'on pilote sa propre TPE.

Gérer une crise, cela s'apprend

Gérer une crise s'apprend. Tout dirigeant, tout cadre responsable devrait se préparer et se mettre en condition pour faire face, avec humilité et lucidité, à l'incertain. Car l'incertitude, la difficulté, la persistance de la malchance seront nécessairement à l'œuvre en contexte de crise. Est-ce la validation opérationnelle de lois statistiques, chères à Murphy et Finagle ? Où est-ce la preuve factuelle de la sensibilité aux enjeux présents, exacerbés en contexte contraint ?

Dans la première partie de cet ouvrage, nous allons essayer de définir ce qu'est une crise. Car nous verrons que tout événement atypique, impactant l'organisation de manière potentiellement durable, ne constituera pas forcément une crise. Et cette idée de relativité de la crise, ou sa définition précise, sera nécessaire pour chaque entreprise. La notion de crise sera différente que l'on situe la définition chez Coca-Cola, chez Total, ou au sein d'une PME régionale ou d'une TPE locale. Nous essayerons en conséquence d'affiner cette notion de crise dans l'entreprise, en permettant à chacun de se forger sa propre vision de ce qui constituera, pour lui, une crise dans son environnement professionnel.

Puis, nous parcourrons le cycle d'une crise, en nous interrogeant sur les étapes essentielles à respecter afin d'y faire face au mieux. Avant, pendant, après la crise, autant de cycles *a priori* simples, pour ne pas dire simplistes, mais qui porteront tous un sens, des obligations et

des exigences particulières, dans de multiples dimensions d'intérêt et d'actions. Chaque chapitre de l'ouvrage tentera d'aborder, de manière pragmatique, opérationnelle et efficace, chaque phase des cycles contributifs à la conception même d'une crise. Les second, troisième et quatrième chapitres seront donc consacrés à ces phases différenciées.

Partage d'expérience

Dans l'avant-dernier chapitre, je céderai la parole à deux praticiens de la gestion de crise en entreprise. Tout d'abord, un acteur opérationnel de gestion de crise, Arnaud Lévêque, dont l'expérience et la vision apporteront un témoignage et un éclairage judicieux, propre à enrichir votre perception de l'enjeu en entreprise.

Et puis, j'ai sollicité de manière dédiée Muriel Jouas. Muriel est spécialisée dans la communication de crise. Car vous découvrirez que le volet communication est essentiel en gestion de crise. Son partage d'expérience vous permettra d'y voir plus clair sur les erreurs à ne pas commettre en situation de crise. Et surtout, Muriel vous prodiguera des conseils opérationnels particulièrement pertinents, et propres à être utilisés dans tout contexte d'entreprise. J'ajouterai à ce chapitre ma propre expérience de la crise en entreprise, en vous apportant une certaine vision des priorités essentielles à toujours conserver à l'esprit, quel que soit le contexte abordé ou à traiter.

En fin de publication, nous vous inviterons à réfléchir sur les dimensions prospectives associées à la problématique de la gestion de crise. Comment gestion des risques et gestion de crise peuvent-elles cohabiter méthodologiquement ?

Il serait incomplet de ne pas aborder dans cet ouvrage la question de « la crise ». La crise, la vraie, celle qui, depuis 2007, ravage les économies nationales, obère les stabilités financières des nations (Grèce, Espagne, Portugal...), détruit les richesses, les emplois, et douche tout espoir de reprise rapide en Europe, différenciant de fait la capacité de réaction et d'efficacité des nations adaptables par nature (États-Unis), des puissances émergentes (Chine, Brésil et Inde en tête), voire des zones géographiques peu ou pas impactées (Australie). Qu'en est-il, en 2013 ?

La crise

La crise, cette crise conjoncturelle mondiale, majeure, et bien, abordons-la dès à présent, à l'amorce de cet ouvrage, en phase introductive. La crise que la majeure partie des entreprises expérimente depuis bientôt cinq années, constitue bien une crise au sens premier du terme. Elle nécessite adaptation, réaction, et mise en œuvre de réflexes de survie, adaptés au contexte. La pérennité des organisations est réellement obérée depuis la crise des subprimes initiée en 2007, et dont les impacts ne cessent de se faire ressentir de par le monde.

L'année 2009 aura été l'année de tous les dangers pour les entreprises, et plus particulièrement pour les TPE, PME et PMI françaises. Les records de défaillance ont été battus depuis les tristes niveaux de 1993 (61 500 défaillances d'entreprises en 2009), et les causes profondes de cette destruction de valeur et de richesse résultent tant des causes traditionnelles de faillite (défaillance client, trésorerie exsangue, sous-capitalisation chronique...) que de l'effet d'accélération et d'amplification critique des fragilités porté par le contexte conjoncturel depuis l'automne 2007. Et la situation ne s'est pas réellement améliorée. Ni en 2010, ni en 2012. Plus de 60 000 défaillances d'entreprises sont relevées chaque année en France, et l'année 2013 risque de présenter un visage encore plus dégradé. Et la situation conjoncturelle restera *a priori* délicate encore quelques dizaines de mois, pour ne pas dire des cinq ou dix prochaines années. Certains économistes prédisent plus de dix années de stagnation économique... je n'ose y penser.

Sans jouer les oiseaux de mauvais augure, la crise actuelle, continue, nécessite des actions appropriées de la part de toutes les organisations. La réponse à la crise conjoncturelle peut être appréhendée autour de trois priorités essentielles: adapter les structures (réduction des dimensionnements, maîtrise absolue des charges, pilotage au plus juste du cash flow), affiner le modèle stratégique (refonte et réaffirmation des vecteurs clés de différenciation, affinage des segments stratégiques et du business model de l'entreprise), et rechercher l'amélioration - le maintien - permanente de la situation nette de trésorerie, de manière pérenne.

Mais cette crise n'est pas spécifique à une entreprise, ni à un secteur d'activité particulier. Elle est commune à tous, à de rares exceptions près, et

les modes de gestion de cette crise conjoncturelle majeure différencieront à terme les entreprises agiles, adaptables, réactives des autres...

Dans cet ouvrage, notre propos vise à accompagner le lecteur dans sa réflexion sur l'enjeu de la gestion de crise dans l'entreprise, au-delà des actions spécifiques à mener en contextes macroéconomiques dégradés tels ceux que nous connaissons depuis quelques années. Car, bien que majeure, la gestion d'une crise conjoncturelle, qui s'impose à tous pour une durée plus ou moins longue, s'expérimente. La démarche d'apprentissage et d'affirmation d'une véritable politique de gestion de crise non conjoncturelle demeure propre à chaque entreprise, et seule la somme des compétences individuelles des acteurs et l'efficacité collective du groupe permettront de la maîtriser. Alors qu'une crise conjoncturelle sera plutôt subie...

C'est, fondamentalement, cette dernière qui nous motive dans ce projet rédactionnel : la vraie crise opérationnelle dans l'entreprise, pas la crise conjoncturelle mondiale actuelle. Bien qu'il ne faille pas en ignorer les impacts, bien au contraire...

J'espère qu'à la lecture de cet ouvrage, votre perception des enjeux, des tenants et des aboutissants d'une gestion appropriée des crises aura été enrichie. Et, qu'au-delà de cet enrichissement, vous prendrez à bras-le-corps cette problématique et engagerez, dès le livre refermé, une réflexion et une mise en œuvre opérationnelle adaptée à votre propre contexte d'entreprise.

Si tel est le cas, nous en concluons que l'objectif essentiel de cet ouvrage aura été atteint.

Entrons à présent dans le vif du sujet, et apprenons immédiatement à gérer une crise, en commençant par en définir le concept !

Bonne lecture.

À retenir

- Quelles que soient la qualité et la robustesse des dispositifs de gestion des risques qu'elle met en œuvre, chaque entreprise doit se préparer à affronter une situation de crise potentielle.
- La notion de crise sera propre à chaque entreprise. Il n'existe pas une, mais des crises, spécifiques à chaque organisation. À chaque contexte d'entreprise sa propre définition d'une crise.
- Les lois de Murphy et de Finagle s'appliquent au contexte de crise ; il s'agit de principes statistiques démontrés en permanence, malheureusement.
- Si le pire peut arriver, il arrivera... Et de la pire manière, au pire moment. Cette combinaison statistique est particulièrement appropriée en contexte de gestion de crise.
- Gérer une crise s'apprend, s'anticipe et s'expérimente. « Gouverner, c'est prévoir ».
- Toute entreprise doit se préparer à gérer une crise, quels que soient sa taille, son secteur d'activité, ses métiers, son ancienneté, ou la qualité de sa gouvernance. Seuls le dimensionnement des réponses, la difficulté et la complexité de traitement des enjeux à appréhender varient en fonction du profil de l'organisation.
- La crise conjoncturelle actuellement en vigueur depuis 2008 (crise dite des subprimes) constitue bien une crise. Mais il s'agit d'une crise d'origine extérieure plutôt subie, en dehors du périmètre d'action habituel des organisations. Son traitement doit être orienté vers des axes majeurs d'interventions particulières, à la différence de la méthodologie que nous présenterons dans cet ouvrage.
- La crise conjoncturelle actuelle doit conduire les entreprises à déployer trois actions prioritaires essentielles, afin de renforcer leur pérennité : adaptation des structures (de production, de commercialisation, d'infrastructure), affirmation/affinage du modèle stratégique, et amélioration de la trésorerie (maîtrise du cash flow à tout prix).

Chapitre 1

C'est quoi, une crise, au juste ?

« Tout ce qui ne fut pas sera, et nul n'en est à l'abri. »

LAO TSEU

Définition d'une crise

Avant toute chose, essayons de définir ce qu'est une crise en entreprise, ou pour l'entreprise. En effet, le terme de crise, surutilisé depuis des années par les journalistes, les médias, les politiques et, d'une manière générale, chaque acteur de la société humaine, ne veut plus rien dire. Ou plutôt, cela veut désormais tout dire... ou presque ! Crise des vocations, crise sanitaire, crise financière, crise sociale, crise économique, crise de croissance, crise conjoncturelle, crise humanitaire, crise diplomatique, crise de foie, crise de nerfs...

À bien y regarder, tout peut faire, a fait ou fera, à un moment ou à un autre, l'objet d'une crise. Mais de quoi parle-t-on précisément ? C'est quoi, une crise, au juste ? Et surtout, pour le sujet qui nous préoccupe, c'est quoi, une crise pour l'entreprise ? Qu'est-ce qui en définira les contours essentiels ? Comment l'entreprise doit-elle s'organiser de manière préventive ? Réagir en situation de crise avérée ? Quelles expériences en tirer à l'issue ?

Essayons tout d'abord de revenir à certaines notions fondamentales, peut-être triviales, mais qui, nous allons le voir, permettent de dégager un sens profond à cette notion de crise. Et plus particulièrement, de crise pour l'entreprise, ou dans l'entreprise.

Terminologie

Le réflexe d'aller valider au préalable le sens terminologique d'un mot constitue souvent la première étape de la réflexion à conduire lorsque l'on aborde un sujet, une question. Et, au-delà de l'intérêt intellectuel de l'exercice, toujours enrichissant, cela permet souvent d'identifier précisément la direction à suivre dans le cheminement de la réflexion à construire. Le mot « crise » n'échappe pas à l'efficacité de cette pratique usuelle et souvent pertinente.

Chaque mot ayant un sens précis, étudions tout d'abord le terme « crise » de manière approfondie.

Fondamentalement, le mot « crise » vient du mot grec *krisis*, qui signifie « décision ». Ou, plus précisément : « la faculté de décider, c'est-à-dire de distinguer une décision entre deux choix possibles ». Le terme de crise implique donc par nature, et d'après son sens terminologique nominal, une prise de décision, donc, de manière sous-jacente, l'idée de la mise en œuvre d'une action. Ce rappel initial nous semble tout à fait approprié, car, dans l'entreprise, il s'agira exactement, et nous le verrons tout au long de cet ouvrage, de cela. Il faut - ou il faudra - décider et agir, en permanence. Ou, plus précisément, il sera question en permanence de la capacité de l'organisation (de ses dirigeants, de son encadrement, de l'intégralité de ses acteurs), appuyée par des modes de fonctionnement internes performants si possible, à savoir prendre, et ce en contexte souvent - ou toujours - contraint (contrainte de temps, contrainte de risque, contrainte de moyens...) la bonne décision, au bon moment, engendrant si possible les impacts souhaités. Et permettant *in fine* de maîtriser la crise avérée ou à venir.

Car il s'agit bien de cela, dans la démarche recherchée de savoir gérer et maîtriser une crise : d'une prise de décision et d'action permanente. De la faculté de prendre la bonne décision, au bon moment, avec les bonnes ressources mises en œuvre de la bonne manière naîtra la performance de gestion de la crise par l'entreprise, et dans l'entreprise.

Nous le verrons, chaque situation de crise appellera à une prise de décision permanente. Ce qui induira, par nature, la mise en lumière de la qualité des mécanismes internes de prise de décision, l'enjeu du risque de la dilution dans la prise de décision, la temporalité du cycle de la prise de

décision, la pertinence et la performance de la décision prise, le suivi de l'exécution de la décision prise, etc.

La racine étymologique du mot « crise » est donc riche de sens... et permet une nouvelle fois de rappeler, si besoin était, que chaque mot porte intrinsèquement un sens profond qu'il convient de ne pas dénaturer par un usage inapproprié, en le vidant de sa substance à force d'utilisation exacerbée.

Au-delà de la définition terminologique du terme, et si l'on fait une recherche sur le mot « crise » grâce aux outils modernes usuels disponibles tels Internet ou la littérature managériale dédiée sur le sujet, nous constatons que les résultats et la signification du mot « crise » varient, évoluent au fil du temps. Mais ils reviennent tous, dans l'ensemble, à des dimensions voisines, pour ne pas dire identiques, et ce malgré une approche parfois fortement différenciée.

Pour n'en citer que les principaux exemples, une crise peut être définie de la manière suivante. Il peut s'agir :

- d'un « risque réalisé, entraînant des bouleversements sociaux » ;
- d'un « terme désignant le moment bref de retournement de la conjoncture économique » ;
- de « l'étape d'apparition ou d'augmentation des symptômes » ;
- d'une « période particulièrement difficile » ;
- de « l'instant quand le neuf est trop neuf, et le vieux trop vieux » (Gramsci) ;
- d'une « mutation dont chacun doit apprendre à tirer le meilleur parti » ;
- d'un « mélange de danger et d'opportunité, selon l'idéogramme chinois » ;
- ou encore : d'une « perturbation de l'activité électrique du cerveau provoquant des changements incontrôlables du comportement ou des fonctions motrices ».

Ces différentes définitions ou expressions traduisent assez bien la thématique à traiter dans l'entreprise, et la problématique à résoudre, lorsque l'on parle de crise. Et si l'on observe en détail chacune de ces définitions ou illustrations, il est amusant (surprenant ?) de constater que chaque proposition peut tout à fait s'appliquer... à l'entreprise ! La notion

de crise constitue donc, apparemment, un attribut habituel, aléatoire, susceptible de perturber à un moment donné un système organisationnel, quel qu'il soit.

Ainsi, et en résumant ces différents propos ci-dessus, nous serions tentés de dire que la notion de crise porte en elle plusieurs dimensions permanentes et essentielles, au-delà de son caractère incertain :

- une crise apparaît comme un phénomène limité dans le temps ;
- une crise n'est pas une situation normale, elle est atypique par nature pour l'organisation qui la subit ;
- une crise résulte de la concrétisation effective d'un ou de plusieurs risques ;
- une crise engendre des impacts pour l'organisation qui s'y trouve confrontée ;
- une crise peut remettre en cause la pérennité de l'organisation ;
- une crise est aussi synonyme d'opportunités, de gains à capitaliser.

À la lumière de notre expérience, il nous semble opportun de vous proposer notre propre définition d'une crise dans le contexte de l'entreprise, ou pour l'entreprise, et qui nous apparaît plus appropriée. Sans être révolutionnaire, cette définition applicable au monde des organisations se veut résolument pragmatique et adaptable à tous les contextes. Mais elle aspire pour l'essentiel à être pratique et aisément compréhensible par tous.

Selon nous, une crise peut répondre à la définition opérationnelle suivante en entreprise :



Une crise est une situation atypique, susceptible de remettre en cause la pérennité de l'entreprise à plus ou moins longue échéance, et qui nécessite la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers et/ou organisationnels spécifiques ou dédiés à son traitement, de manière temporaire, destinés à en maîtriser les effets directs ou indirects.

Il est donc essentiel de bien noter d'ores et déjà le caractère fondamentalement atypique d'une crise.

Cette notion n'est pas secondaire. Un incident relativement récurrent, impactant l'organisation, certes, mais de manière *a priori* non

exceptionnelle, ne sera pas à considérer comme une crise au sens propre du terme selon notre vision. Ni à traiter en tant que telle. Nous y reviendrons ultérieurement.

Le critère de l'occurrence réelle, anticipée ou historique de l'événement ou de la situation à traiter, source du déclenchement des mécanismes particuliers de gestion de crise que nous aborderons ultérieurement, sera donc essentiel à identifier au préalable avec précision, afin de définir notamment si l'entreprise est confrontée - ou non - à une véritable crise ou à un incident plus ou moins dommageable. Cette question, que nous aborderons plus loin, n'est pas anodine. Elle sera critique dans l'élaboration et la mise en œuvre des réponses appropriées par l'entreprise en contexte de prévention et de traitement des crises.

Nous verrons également, dans le chapitre suivant, l'importance, pour chaque entreprise, de définir ce qui constituera, pour elle, une crise. Là encore, il n'y aura pas de définition ni d'idées préconçues, communes à toute entreprise.

À mon sens, il n'existe pas - et il ne doit pas exister - de catalogues de type de crises dans l'entreprise. Ni d'inventaire à la Prévert des fragilités à traiter au titre de la gestion de crise. L'approche à privilégier consistera certes à identifier, comprendre et maîtriser les risques des organisations. Mais cette démarche devra conduire *in fine*, à partir d'une vision maximaliste et si possible exhaustive des enjeux à traiter, à préparer le terreau fertile du domaine des possibles en matière de crise potentielle pour l'entreprise.

Mais chaque entreprise, chaque organisation devra définir, en fonction de son contexte, son histoire, son métier, son fonctionnement, ce qui constituera pour elle - ou non - une crise, à la lumière de sa compréhension de ses risques. Il n'existera pas de paradigme d'identification des crises au sein des organisations. Chaque structure devra identifier, comprendre et acter sa propre vision et perception de ce qui constitue - ou ce qui constituera - une crise pour elle.



Chaque entreprise va - devra - définir ce qui constituera effectivement pour elle une crise, à moins que son environnement ne le lui apprenne à ses dépens.

Critères communs

La définition d'une crise dans l'entreprise sera, nous le verrons, spécifique. Chaque organisation devra *de facto* définir sa propre échelle de valeur, et « normer » ce qu'elle appellera une crise en son sein.

Toutefois, chaque crise sera caractérisée le plus souvent par un certain nombre de critères communs, quels que soient le contexte ou le faisceau de signes précurseurs déclencheurs de la situation de crise à traiter. Parmi ces critères communs, nous pouvons relever d'ores et déjà les facteurs suivants :

- **L'incertitude** : quel que soit le type de crise à traiter, l'incertitude de la situation et de l'environnement contributif à la gestion de la crise sera présente. Le facteur d'incertitude est toujours actif en contexte de crise par essence, soit dans ses mécanismes de déclenchement, soit tout au long de ses étapes de déroulement et d'achèvement. L'incertitude fera partie inhérente d'un contexte de crise, quel qu'il soit. Cette dimension est à intégrer et à accepter par défaut.

- **La gravité** : une crise, et c'est un pléonasme de le rappeler, c'est grave. Toute situation de crise sera susceptible de fragiliser en profondeur l'entreprise, voire de remettre en cause sa pérennité. C'est, d'ailleurs, ce qui la définit et qui imposera la mise en œuvre de démarches, de méthodes et de moyens particuliers pour sa résolution. Car une crise sera toujours synonyme d'impacts financiers directs ou indirects conséquents pour l'organisation. Soit au titre des moyens mis en œuvre pour y faire face, soit au titre des impacts économiques, financiers, sociaux, organisationnels post-crise subis. Soit au titre des moyens préventifs à mettre en œuvre afin de prémunir l'organisation de nouvelles crises, le cas échéant. Dans tous les cas, la gravité de la situation à gérer sera présente et constitue un critère majeur de définition et d'identification d'une crise dans l'entreprise.

- **La soudaineté** : une crise arrive, ou arrivera toujours à l'improviste, de manière inattendue, avec grande soudaineté. Quelle que soit la qualité des plans de prévention et d'activation des mécanismes de gestion de risques ou de crise mis en œuvre, l'émergence de la crise sera toujours soudaine. Cette soudaineté viendra potentiellement amplifier les impacts en cas d'impréparation ou de négligence. Les principes statistiques de Murphy et de Finagle s'appliqueront toujours *a priori*, et la soudaineté des crises amplifiera les impacts à amortir et assumer.

- **La transversalité** : chaque crise nécessitera l'implication d'un nombre conséquent d'acteurs d'une multitude de fonctions, de métiers, de processus opérationnels et/ou organisationnels, et pas uniquement au

sein des pôles de prise de décisions ou d'exécution. Le critère représentatif d'une crise sera notamment mesuré *a posteriori* par le nombre, le spectre et la contribution des acteurs impactés, directement ou indirectement, pendant et/ou après l'émergence de la crise proprement dite.

- **La complexité**: la gestion d'une crise sera, très souvent, complexe. Par nature, une crise sera compliquée à gérer et à maîtriser. Cette complexité de la situation constitue, là encore, une dimension commune à toutes les crises. En phase de crise, les événements s'entrechoquent, les priorités et les actions s'accumulent, les décisions se multiplient, les impacts s'additionnent, les effets de bord imprévus s'extériorisent. Le plus souvent, la complexité de la situation s'accroît en permanence. La gestion d'une crise nécessitera une extrême lucidité de la part de l'équipe dirigeante, compte tenu de la complexité des contextes, des décisions des priorités et des impacts à maîtriser.

Il existe donc un certain nombre de critères communs qui viendront nourrir, par nature, un contexte de gestion de crise en entreprise. Ces facteurs constituent en conséquence les attributs communs à toute crise. Ce qui permet d'identifier une situation de crise d'une situation tendue mais habituelle, même si cette dernière porte en germe de nombreux risques.

Pour résumer ces critères, nous vous proposons de retenir ces dimensions caractéristiques d'une crise en organisation autour de la caractérisation suivante :



Une crise se caractérise par la présence de plusieurs facteurs communs à toute situation atypique de cette nature, et que l'entreprise devra intégrer et accepter par nature : l'incertitude, la gravité, la soudaineté, la transversalité et la complexité de la situation à gérer.

De fait, et pour l'entreprise, une crise sera donc fondamentalement atypique, spécifique. Elle sera à contextualiser par défaut afin de mieux en cerner les enjeux réels. Elle sera également à appréhender, par essence et en permanence, dans un contexte constant d'incertitude et de gravité potentielle.

Les cycles d'une crise

Toute crise en entreprise va suivre un cycle de plusieurs phases différentes, qu'il conviendra d'identifier, d'analyser puis de traiter de manière dédiée. Ce cycle se décompose, selon notre vision et la démarche que nous soumettons à votre réflexion, autour de six grandes phases distinctes.

Nous vous proposons d'aborder de la manière suivante le cycle d'une crise, selon une approche assez triviale : avant, pendant et après la crise. Ainsi, l'articulation des six phases avec ces trois étapes structurantes peut se réaliser de la manière suivante :

Avant la crise :

- Phase 1: les signes précurseurs : l'avant-crise.
- Phase 2: le déclenchement de la crise, le déclenchement à venir des premières actions (jusqu'à l'activation de la cellule de crise - cf. supra).

Pendant la crise :

- Phase 3: le déroulement de la crise, la gestion opérationnelle des priorités, la phase critique (le paroxysme de la crise, la situation dégradée ultime).
- Phase 4: la stabilisation de la situation, l'amorce de sortie de crise (décru des impacts).
- Phase 5: la sortie de crise, le retour à la normale (décélération, jusqu'à la sortie de crise effective).

Après la crise :

- Phase 6: le retour d'expérience (analyse et capitalisation des acquis ; mise en œuvre des dispositifs complémentaires et correctifs éventuels destinés à renforcer les modes de détection, de gestion et de traitement des crises ultérieures).