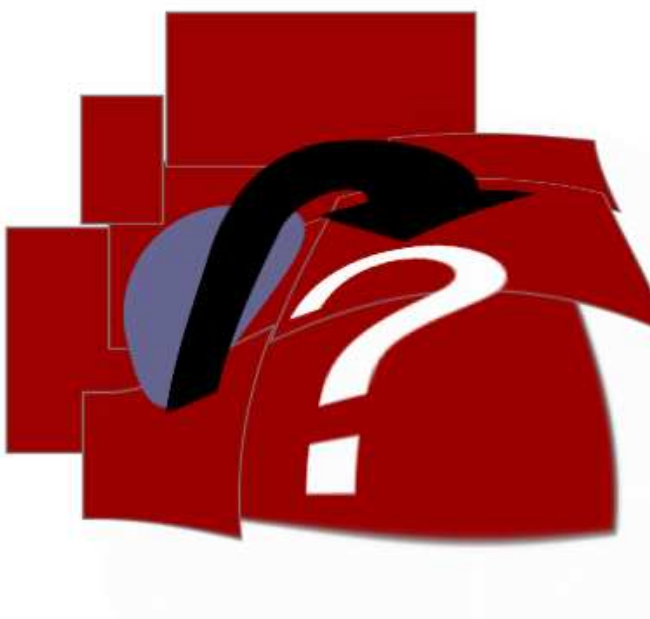


management

## **Gestion de crise et réaction de l'organisation.**

### **La cellule de crise à la croisée des divergences.**



**Hervé RENAUDIN**

**Janvier 2004**

Titulaire d'un Doctorat de Physique et d'un MBA (Dauphine - Uqam) et après avoir occupé des fonctions au sein de la Direction de la Communication, Hervé Renaudin occupe désormais un poste de Consultant en Organisation à la Direction du Conseil en Management de RENAULT.

Il est l'auteur de plusieurs articles sur le management et la communication de crise dans ce magazine dont il est un des contributeurs les plus actifs.

## **Gestion de crise et réaction de l'organisation. La cellule de crise à la croisée des divergences.**

Hervé RENAUDIN, Janvier 2004

**La confusion entre communication de crise et gestion de crise est récurrente et courante. L'entreprise est constituée d'un ensemble de métiers, avec leur logique, leurs objectifs, leurs contraintes, voire même leur culture. La communication de crise n'est que la façade de la crise, à la croisée des divergences organisationnelles. Les études de cas visant trop rapidement à établir une défaillance de la communication d'une entreprise ne sont qu'explications partielles et biaisées. L'organisation ne décide pas d'un idéal de gestion de la communication de crise, mais d'un idéal de gestion du « coût » de la crise. Divers facteurs structurants expliquent ce « management éphémère » qui prend place au sein de la cellule de crise.**

Le business lié à la gestion des crises ou la gestion de la communication de crise reste très fertile. Il repose sur une pression s'exerçant naturellement et de plus en plus fortement sur les entreprises ou même les institutions. L'exigence des clients et des citoyens augmente logiquement. Les nouvelles technologies de l'information démocratisent également les moyens de communication, de diffusion de l'information, mettant parfois à mal le seul et unique pouvoir des médias. L'incertitude est grandissante pour les entreprises, et dans un tel contexte le besoin de réassurance est croissant.

### **La critique de la stratégie de communication reste un élément récurrent**

Sur ce "marché" de la gestion de crise et de la gestion de la communication de crise - la distinction est souvent floue -, des cas d'écoles sont régulièrement étudiés et l'abondante littérature se pose en conseiller. La conclusion trop rapide est que les entreprises citées ignorent les recettes et méthodes de la communication de crise, sont aveugles par rapport aux signaux d'attente émis par l'opinion publique :

*"Le service communication a clairement été défaillant".*

*"J'enseigne la communication de crise et je peux vous garantir que cette entreprise X a fait tout ce qu'il ne fallait pas faire".*

*"Leur service de presse a été nul !"*

*"Ils n'ont pas vu la crise ! Ils n'ont pas saisi l'importance des événements !"*

La conclusion est incomplète : par principe même, et conscientes des enjeux, les firmes et les institutions font former leurs cadres afin d'acquérir méthodes et recettes quant à la gestion de crise, ou tout au moins pour sa partie communication. Quelques éléments d'expérience : tout bon responsable de communication possède sur son bureau les divers ouvrages de l'abondante littérature dédiée à la communication de crise, une équipe de communication possède souvent de surcroît quelques "vieux briscards" ayant eu à affronter des crises dans le passé. Ainsi, peut-on raisonnablement estimer que dans les communications de crises qu'ils ont eues à gérer, la plupart des gestionnaires de la communication sont compétents et connaissent les méthodes.

De la théorie à la pratique, les raisons d'échecs patents sont ailleurs. Il y a un amalgame entre gestion de la crise et gestion de la communication de crise, et une attente trop empreinte d'illusions vis à vis de cette dernière.

### **De la contingence à la réaction organisationnelle face à la crise**

La crise n'est pas qu'un élément défiant la communication. Elle s'impose comme une contingence à toute l'entreprise et met à mal certaines structures. La réaction n'est pas celle d'un corps de métier, mais celle de toute l'organisation. Le défaut de réponse organisationnelle à la crise est un élément d'explication suffisamment important pour ne pas être négligé au regard d'une explication simpliste d'une mauvaise communication de crise. La firme est structurée d'une certaine manière afin de répondre à des axes stratégiques précis ou un environnement business précis (par divisions produits lorsqu'elle est très diversifiée, sous forme de business units pour les marchés les plus concurrentiels, sous forme très verticale lorsqu'elle est spécialisée, etc). Mais son organisation tient rarement compte, au départ, d'une réflexion anticipée quant à la gestion de crise.

Dans ce contexte, mais sans pouvoir tirer de conclusion quant à la meilleure organisation possible en situation de crise, une structure de type PME peut se montrer plus réactive, plus efficiente dans la prise de décision. De même, dans une entreprise divisionnelle de taille internationale, chaque gestionnaire a "la main" sur tous les métiers de sa division et pourra démontrer une réaction transversale optimisée en regard d'une structure très verticalisée (cas des grandes sociétés industrielles) où la réponse ne peut provenir que d'une collaboration de multiples décisionnaires des différents métiers.

Cette appréciation, certes purement intuitive, est relativement cohérente avec les travaux de Lawrence et Lorsch quant aux organisations les mieux adaptées dans les situations de forte incertitude et forte complexité de l'environnement. Prenons garde, les situations d'incertitude ne sont pas à assimiler directement à celles de crise. Mais leur raisonnement est intéressant. Leur approche est réalisée par sous-environnement, pour chaque métier de l'entreprise : plus chacun d'eux est soumis à une incertitude faible, plus il sera rationalisé et organisé. L'entreprise la plus efficace est celle qui réussit la plus grande différenciation entre ses départements selon l'incertitude de leur environnement propre, tout en réussissant la meilleure intégration possible entre eux de ces mêmes départements.

<b>Complexité forte de l'environnement</b>	Structure fonctionnelle ou Staff and line	Structure matricielle
<b>Complexité faible de l'environnement</b>	Structure hiérarchique	Structure hiérarchique diversifiée par produits ou marchés
	<b>Incertitude faible de l'environnement</b>	<b>Incertitude forte de l'environnement</b>

### La cellule de crise : l'organisation et les modes de coordination de l'entreprise en réduction

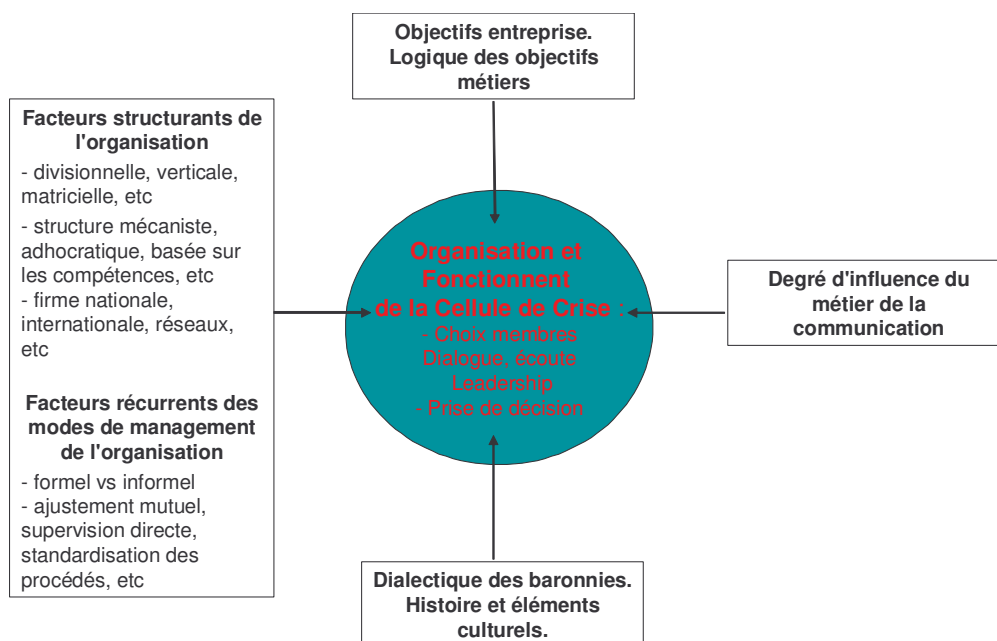
Si certaines structures sont donc au départ, génétiquement parlant, plus adaptées que d'autres à des situations d'incertitude, la peur de la crise n'est pas en elle-même généralement un élément structurant de l'organisation. La crise dépasse le simple stade d'incertitude de l'environnement. L'entreprise y fait alors face et s'y prépare en "plâtrant" sur son organisation des processus de fonctionnement spécifiques de crise. Ce sont des méthodes bien connues de création de cellule de crise.

Mais cette cellule n'est qu'une forme en réduction de l'entreprise, avec tous les corps de métier et un mode de coopération/collaboration tel qu'il existe plus globalement au sein de la firme. La cellule de crise reproduit ainsi toutes les ambiguïtés du fonctionnement récurrent de l'organisation. Dans le cas d'une firme organisée de manière divisionnelle, le patron de la cellule de crise sera probablement le patron de la Division touchée par cette crise. Mais la crise devient vite corporate. La cellule sera alors constituée à la fois de membres de la division et de personnes issues de fonctions supports ou centrales. Avec parfois des antinomies : qui est le plus légitime ? La fonction marketing de la division ou bien celle du central ? La fonction communication corporate ou bien celle de la division ? A l'inverse, pour une entreprise spécialisée dans un secteur d'activités assez stable (secteur industriel de l'automobile par exemple), sa structuration sera probablement très verticalisée avec une représentation de chaque corps de métier dans la cellule. Se posera alors la question du pilotage de la cellule de crise : quel directeur métier est le plus compétent ou le plus crédible pour cela ? Quel lien avec la Direction Générale pour l'arbitrage ? Cette question de l'arbitrage n'est pas vaine : un directeur métier ne peut prétendre à une neutralité parfaite et la délégation complète de pouvoir de la part de la Direction Générale serait une erreur.

## Les facteurs structurant le fonctionnement de la cellule de crise

Cette première réflexion permet d'entrevoir l'influence de la structure de la firme sur l'organisation même de la cellule de crise. Mais au-delà de l'organigramme, les modes récurrents de management et de coordination au sein de l'entreprise déterminent le fonctionnement et la vie au sein de la cellule de crise : la place de l'informel, les modes de coordination plutôt basés sur les processus / méthodes (structure plutôt mécaniste) ou sur l'autonomie, l'ajustement mutuel et des méthodes de travail évolutives (structure adhocratique) sont autant d'éléments qui différencient les activités des cellules de crise dans les entreprises. C'est un « management éphémère » et « confiné » de l'entreprise en réduction qui prend naissance au sein de la cellule.

D'autres facteurs structurent également le fonctionnement des cellules de crise. Nous les synthétisons sur le schéma ci-dessous.



Ainsi, le "poids" de la fonction communication et les logiques des différents objectifs métiers sont aussi deux éléments discriminants dans le fonctionnement des cellules de crise. La crise est un risque majeur pour l'image de l'entreprise, pour ses ventes de produits et services et naturellement juridique. Les fonctions communication, commerciales et juridique sont donc sensées être des acteurs importants dans les prises de décision de la cellule. Mais les rapports d'influence sont tout autres. Si la fonction Communication appuie des stratégies de gestion de crise permettant de sauvegarder la réputation de l'entreprise (transparence, acceptation des responsabilités, actions de dédommagement, réaction rapide de retrait d'un produit, etc) – et donc dans le droite lignée des enseignements de la bonne gestion de communication de crise – il n'en reste pas moins que les autres métiers affichent eux leur propre logique.

C'est également dans ce cadre organisationnel de l'entreprise, et en réduction de la cellule de crise, que s'instaurent des logiques d'incertitudes, de paradoxes ou de luttes de pouvoir. La "dialectique des baronnies" est un élément de premier ordre. Les acteurs des différents métiers qui se retrouvent dans une cellule de crise se connaissent généralement bien. Ils sont déjà amenés à se rencontrer, se confronter, discuter, négocier sur des dossiers récurrents au quotidien. La cellule de crise n'établit pas de nouveaux rapports de forces ou de pouvoirs, elle ne fait que les prolonger sur une activité spécifique de gestion de crise. Ces rapports de force historiques, anciens, récurrents, ont pour résultat un fonctionnement biaisé de la cellule et des arbitrages réalisés. Ces relations formelles ou informelles sont comme une habitude.

Les éléments culturels sont également omniprésents. Dans une grande firme internationale industrielle, le poids culturel des logiques techniques et économiques peut déterminer des arbitrages plutôt en faveur d'une gestion optimale du risque et du coût, et non forcément de l'image.

### **Paradoxes apparents d'une gestion optimisée du coût de la crise**

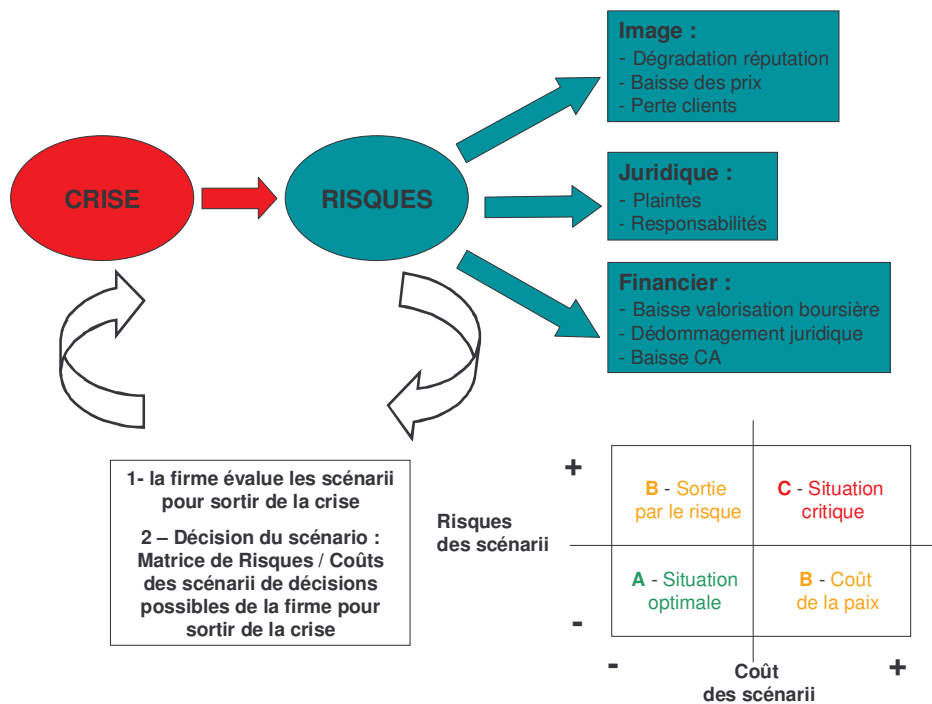
Il ressort donc du fonctionnement des cellules de crise, et des facteurs s'y référant, des éléments structurants créateurs de "décisions apparentes paradoxales". Paradoxales pour qui attendrait une approche orientée purement communication de crise, voulant laisser entrevoir tout ce qu'il y a de mieux pour le Client et l'opinion publique.

Les arbitrages des acteurs des différents métiers ne mènent pas forcément à l'idéal de gestion de la communication de crise, mais à un idéal de gestion du risque et du coût de la crise. La dégradation de l'image n'est finalement qu'un risque jugé comme les autres.

Même s'il n'est pas formalisé systématiquement, le processus de décision au sein d'une cellule de crise repose consciemment ou inconsciemment – face à des risques Image / juridique / financier plus ou moins identifiés – sur une évaluation des différents scénarii possibles de sortie de crise selon leur coût et leur risque d'échec. Première étape, les différents scénarii d'actions alternatifs élaborés par la cellule de crise peuvent être visualisés au sein d'une matrice (fig. ci-dessous). Sa construction efficace suppose deux conditions :

- 1 - une capacité de la cellule de crise à imaginer/évaluer des scénarii d'actions réalistes, rationnels, de manière exhaustive, sans en écarter, volontairement ou non.
- 2 – une capacité de la cellule de crise à étalonner et percevoir le risque d'échec de chaque scénario d'actions, sans aveuglement ou certitude.

La 2<sup>ème</sup> étape repose sur le choix stratégique d'un des scénarios d'actions inscrit dans la matrice, par arbitrage et discussions entre les membres. S'ensuivent son déploiement et la communication de crise associée.



Scénarii dans le Quadrant A : situation optimale, ce sont des scénarii d'actions possibles au coût limité et au risque d'échec faible pour en finir avec la crise.

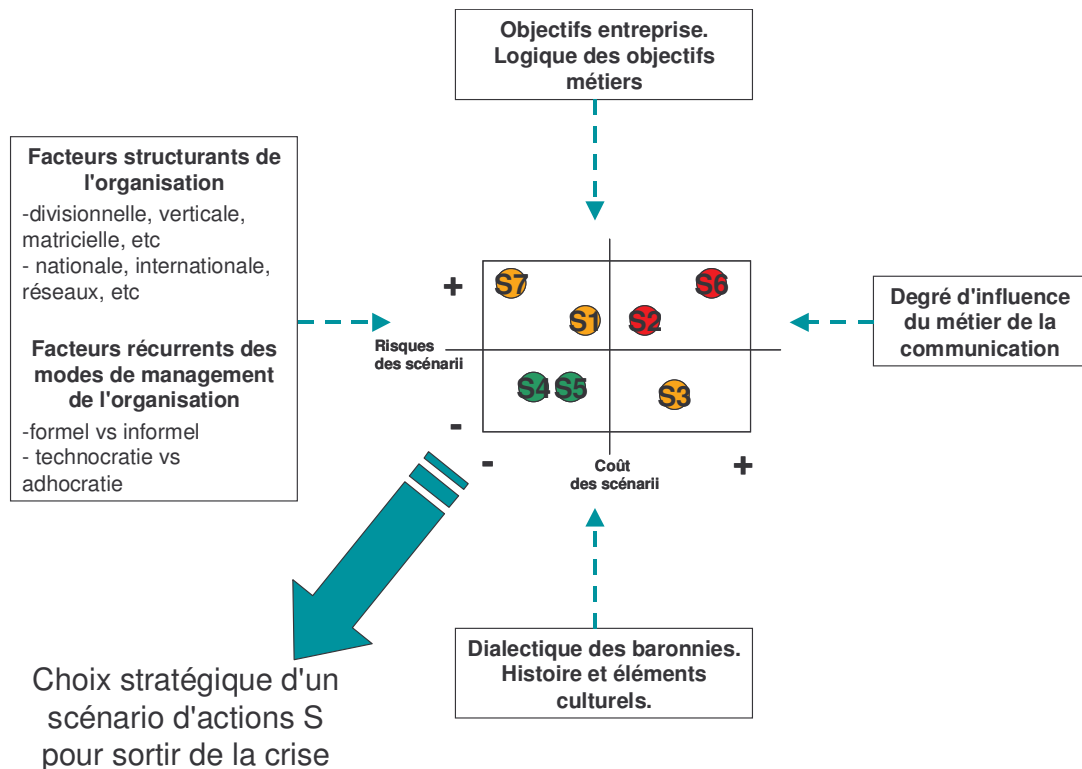
Scénarii dans le Quadrant C : situation critique, les scénarii déterminés pour sortir de la crise sont coûteux - jusqu'à mettre en péril la pérennité de la firme - et au résultat très incertain

Entre ces deux situations de "l'état idéal" et de "l'état catastrophique", les acteurs qui constituent les cellules de crise ont souvent à trancher en réalité entre des scénarii d'actions intermédiaires (quadrants B). Avec un choix entre des approches risquées pour sortir de la crise mais au coût maîtrisé (avec par exemple acceptation d'une dégradation de l'image) et d'autres plus conservatrices où tout serait mis en œuvre afin de juguler tous les risques – une approche qui serait souvent celle de la fonction Communication -, mais au coût élevé, en quelques sorte le coût de la "paix certaine".

Il en ressort des décisions tentant de réduire le risque et le coût business global pour la firme. Le risque image, cher aux métiers de la communication et du marketing n'en est qu'une composante. Autrement dit, la cellule peut décider, en toute logique qui est la sienne, que laisser - avec un risque jugé maîtrisé - une image se dégrader ou admettre un taux de clients désaffectant la marque, peut être moins coûteux pour sortir de la crise qu'un scénario optimal de communication de crise où l'image serait idéalement sauvegardée. "Moins coûteux" incluant le coût financier d'une dégradation de l'image et des ventes associées.

Les matrices sont légions dans la réflexion stratégique. Insistons sur le fait qu'elles ne sont pas des outils miracles. Si la matrice que nous présentons est un outil de visualisation d'aide à la décision, elle n'est évidemment pas en tant que tel un outil décisionnel au sein de la cellule de crise. Pourquoi d'une entreprise à une autre, d'une institution à une autre,

les scénarii d'actions retenus ne sont pas les mêmes ? Pourquoi des choix plus risqués que d'autres en pleine crise ? Parce que les facteurs d'influence que nous avons décrits et qui structurent le fonctionnement de la cellule de crise, interviennent naturellement fortement dans l'analyse des différents scénarii et le choix de l'un d'eux. On peut imaginer que le choix d'un scénario d'actions précis se fera par consensus ouvert, discussion serrée, par dictature d'un membre, etc. sous l'influence des facteurs structurants déjà explicités.



Dans cet exemple, le débat peut exister. Si S4 semble être le plan d'actions, planifié, idéal, une aversion forte au risque peut pousser à retenir S3, même onéreux, tandis que S7 est le moins coûteux de tous, mais le plus risqué. Encore une fois, choisir S7 pourrait être le résultat d'une influence globale de la culture du risque de l'entreprise, ou être imposé par un métier avec sa logique, au prix d'une lutte d'influence. Ce choix pourrait être également dicté par une structure fortement adhocratique où les processus et les règles de fonctionnement sont réduits à une proportion incongrue, laissant une part à la prise de risque.

### La communication de crise en interface

Mais in-fine, c'est la fonction communication de l'entreprise qui est chargée de faire l'interface avec les médias et l'opinion publique. En tant que tel, ces hommes et femmes attachés de presse et autres porte-parole assument les décisions de la cellule de crise. Décisions apparemment paradoxales, incomprises, mais qui ont une logique. Leur logique propre. Ces décisions admettent encore une fois de ne pas financer et déployer tout l'arsenal



des outils et recettes de la communication de crise, ce au profit d'une gestion de sortie de crise intermédiaire plus risquée mais moins coûteuse (moins de dédommagement, etc), si elle réussit.

### **Quel(s) rôle(s) pour les consultants en communication de crise ?**

Les analyses rapides et erronées de crise passées portent trop sur une mauvaise expertise en matière de communication de crise. Sur un défaut de compétences. Nous l'avons dit, c'est plutôt une réaction organisationnelle spécifique à la gestion de la crise, et dans laquelle la communication de crise n'est qu'une composante.

Le rôle attendu de consultants extérieurs spécialistes en communication de crise n'est donc pas celui d'une formation ou autres conseils comblant des vides de compétences de com, mais se situe selon nous sur deux autres plans :

- Confirmer par une expertise extérieure - et ainsi appuyer la fonction Communication - le poids essentiel que doit avoir la communication de crise et ses outils au sein des arbitrages de gestion optimisée du coût de la crise. Ils sont un regard extérieur qui doit rapporter et se faire écho de l'attendu des clients et de l'opinion publique. Il affiche par ailleurs crédibilité et indépendance.

- Permettre une présence externe dans la cellule de crise et aider à briser les rapports de force ou d'influences historiques. Des baronnies peuvent marginaliser à un moment le métier de la communication dans ses requêtes, forcément idéales et coûteuses. Des rapports d'influence peuvent également tenter de considérer qu'une crise n'est qu'un problème de communication, et qu'il est donc du seul ressort de ce métier de sortir l'entreprise du piège.

LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE  
Publications

[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)