

Management de crise

Sortir de la crise : une approche par le marketing des services.



Photo : Vincent McMorrow-Purcell

Hervé RENAUDIN

Février 2005

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 notre magazine dont il est un des contributeurs les plus actifs.

Sortir de la crise : une approche par le marketing des services

Par Hervé RENAUDIN – Février 2005

Quelle soit liée à une problématique sociale, accidentelle, écologique, ou produit, une gestion de crise impose aux membres de la cellule de crise de prendre à un moment des décisions d'actions. Décisions qui seront ensuite communiquées aux parties prenantes à la crise, dont les médias. Ces phases de communication sont les plus délicates, tant elles suscitent des réactions parfois de satisfaction, souvent de mécontentement. L'entreprise ou l'organisme en crise est pointé du doigt, sur de pseudos actions jugées en deçà des attentes des parties prenantes.

Comme nous l'avons déjà décrit ⁽¹⁾, les prises de décision dans les cellules de crise se font souvent autour d'un arbitrage coût / valeur : Quelles actions peut-on entreprendre pour sortir légalement et rationnellement de la crise et combien cela coûte ? Les arbitrages des différents experts et décideurs dans une cellule de crise ne mènent ainsi pas forcément à l'idéal de gestion de la communication de crise et des attentes des parties prenantes, mais à un idéal de gestion économique du risque et du coût de la crise.

Gestion de crise et approche marketing

Une autre approche quant à cette question de la prise de décisions en crise peut être réalisée par similitude avec les concepts développés dans le domaine du Marketing. Bien entendu, les crises peuvent être parfois violentes, mortelles, et il n'est pas question de les assimiler directement à l'image de « légèreté », voire parfois de « superficialité », qui est celle du marketing dans la société de consommation. En revanche, certains mécanismes et concepts mobilisés en marketing peuvent aider à la gestion de crise. Nous avons déjà procédé de la sorte afin de décrire les mécanismes de diffusion de l'information de crise parmi les médias, en établissant une analogie de mécanismes avec les modèles marketing de diffusion d'une innovation sur un marché ⁽²⁾.

Nous pouvons procéder de même dans la gestion de crise. Une crise rend brutalement visible une entreprise, un organisme, sur un « marché de parties prenantes » : des clients, des victimes, des leaders d'opinion, des acteurs publics, des syndicats, etc. Face à la crise, ce « marché » finit ainsi par exprimer des attentes et des besoins. Se fait alors jour une première problématique, celle de la segmentation des besoins et des attentes selon ces différentes catégories d'acteurs.

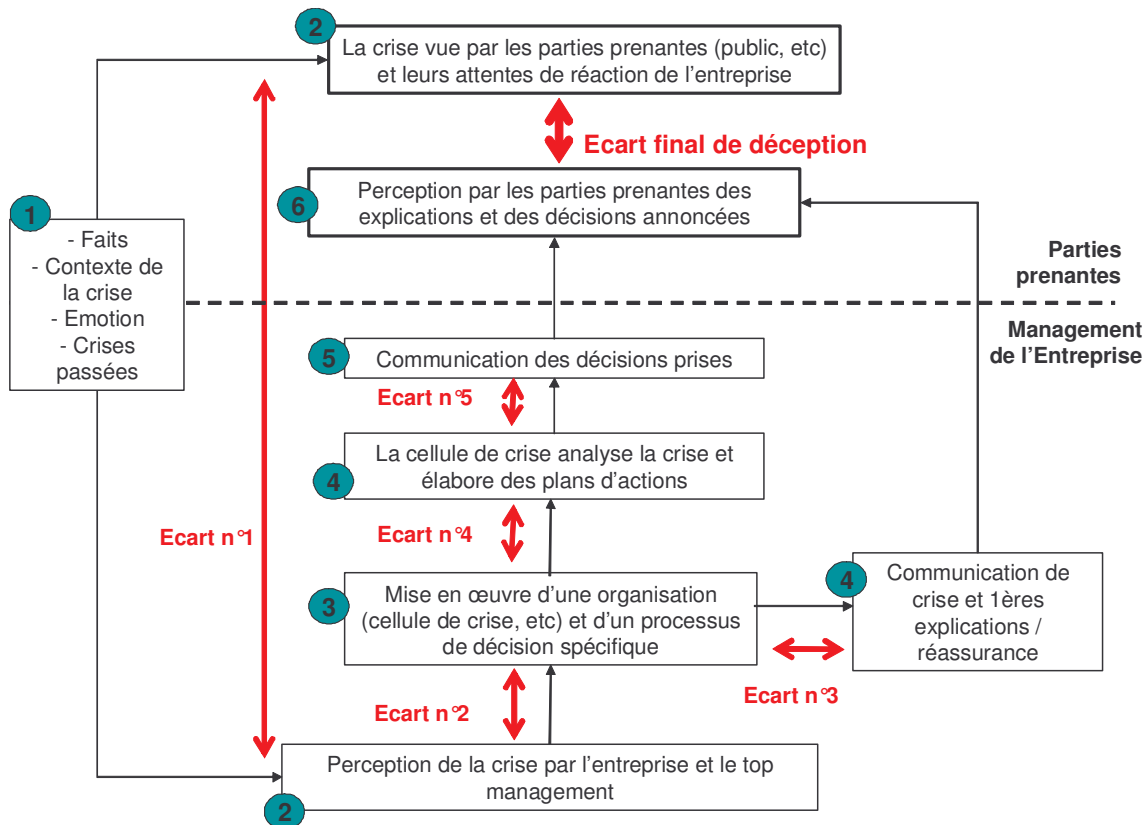
La cellule de crise va prendre des décisions d'actions, qui sont des mesures de nature tangibles (un dédommagement quantifié des victimes, un remboursement commercial des clients, un rappel de produits, le nettoyage d'un site pollué, etc) ou intangibles (la présentation d'excuses, la promesse d'une nouvelle charte éthique, la mise en oeuvre d'une nouvelle politique de relations clients, etc).

⁽¹⁾ H. Renaudin, « *Gestion de crise et réaction de l'organisation, la cellule de crise à la croisée des divergences* », www.communication-sensible.com, janvier 2004.

⁽²⁾ H. Renaudin « *Communication de crise et Modélisation de diffusion de l'information dans les médias* », www.communication-sensible.com, juin 2003

Les 5 éléments de non-qualité dans la gestion de crise

Il y a ainsi souvent dans les gestions de crise une insatisfaction plus ou moins forte des parties prenantes, résultant de l'écart entre ce qui était attendu et espéré, et ce qui est réellement annoncé et mis en œuvre par l'entreprise. Ce phénomène de non respect des attentes et de déception quant à la délivrance d'un résultat final a été déjà depuis longtemps étudié dans l'univers des services au Client ⁽³⁾. Par similitude, nous pouvons, tout au long de la démarche de gestion de crise par l'entreprise, détecter cinq écarts potentiels de non-qualité et d'erreurs qui contribuent à construire cet écart final de déception :



Insatisfaction des parties prenantes à la crise : les 5 sources de non-qualité de gestion de la crise par l'entreprise (H.Renaudin, 2005, adapté d'A. Parasuraman)

Ecart n°1 : c'est au départ, à partir d'un contexte et de faits objectifs, l'écart de perception de la gravité de la crise et des conséquences entre le top management de l'entreprise et les parties prenantes à la crise.

Ecart n°2 : quand bien même la perception de la crise par l'entreprise serait correcte et analogue à celles des parties prenantes, la source de non-qualité à ce moment du processus peut relever d'une mauvaise spécification de la réponse organisationnelle à adopter : schéma de la cellule de crise inadéquat, mauvais choix de processus ou de pilote, organisation de la gestion de la cellule non adaptée au contexte, etc.

⁽³⁾ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, "A conception model of service quality and its implication for future research", Journal of Marketing, 1985

Ecart n°3 : en même temps que se met en place l'organisation de la cellule de crise, les premiers messages de réassurance et d'explications sont élaborés. Même théoriquement en phase avec les attentes du public et des médias, la construction de la communication de crise associée peut contenir un écart de non-qualité (forme du message, choix du porte-parole, etc).

Ecart n°4 : cet écart de non-qualité est très souvent rencontré dans les gestions de crise qualifiées d'échec : à partir d'un schéma d'organisation et d'un management de la cellule de crise efficient « sur le papier », le fonctionnement réel de la dite cellule est défaillant : rapports entre les membres, prises de pouvoirs, déviance, opportunisme, manque de formalisme, faiblesse de pilotage, etc.

Ecart n° 5 : cet écart est similaire à l'écart n°3. La communication des décisions prises par la cellule, et quand bien même ces mesures seraient exactement celles attendues par le public, peut être source de non-qualité.

Au final, comme pour n'importe quelle délivrance d'un Service, la déception peut naître, par accumulation de sources d'erreurs possibles, d'une inadéquation de la réponse de l'entreprise à la crise face aux attentes et besoins.

Du point de vue des parties prenantes :

Actions « fondamentales », actions « unidimensionnelles » et actions « inattendues »

Il reste que notre propos ne vise pas à renoncer à une gestion de crise selon un axe nécessaire coût économique / ressources : des décisions d'actions pour sortir de la crise invitent inévitablement l'entreprise à se poser cette série de questions : ai-je les moyens humains et financiers pour le faire ? Ai-je la compétence ? etc.

Mais, en complément de ces analyses coût / valeur des scénarii d'actions imaginés, une approche complémentaire peut donc consister en un exercice de visualisation des mesures décidées par la cellule de crise, au regard des attentes des parties prenantes. Cet exercice peut permettre, à un moment de la vie de la cellule de crise, de prendre un certain recul, et d'analyser de manière pertinente et complémentaire l'ensemble des décisions d'actions en cours de discussion.

Par rapport aux attendus des parties prenantes, et par analogie avec les approches issues du marketing quant aux différentes typologies des attentes et satisfaction des Clients dans l'univers des Services (4), les actions et mesures décidées par l'entreprise en crise peuvent être classées en 3 catégories :

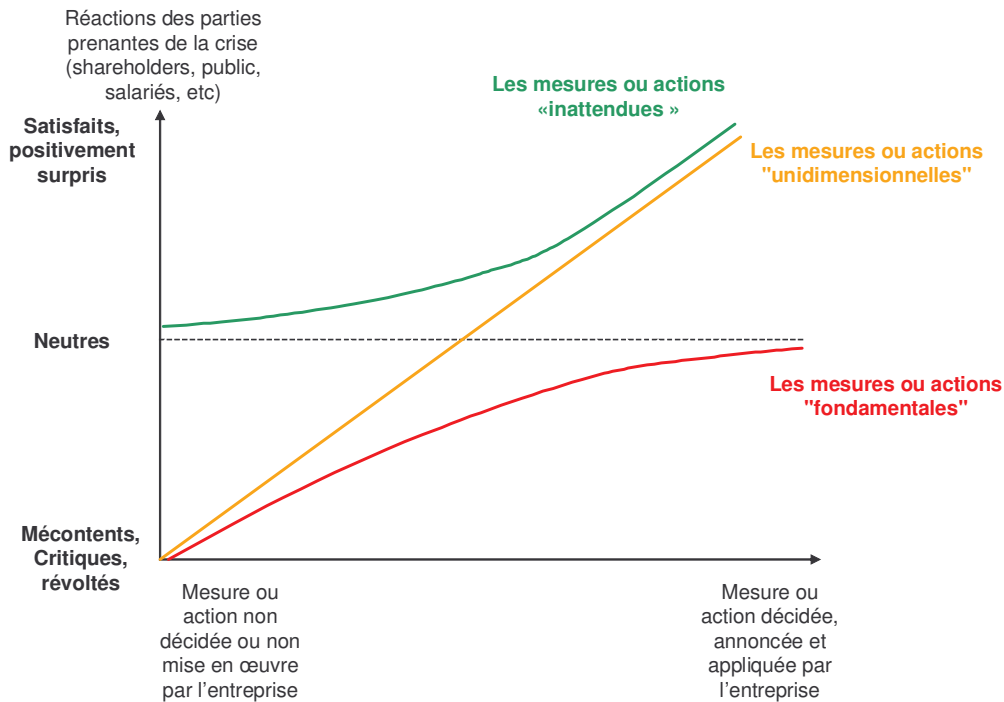
- Celles de nature « fondamentale » semblent évidentes aux yeux du public. Si elles ne sont pas prises par l'entreprise, elles provoquent réactions négatives et critiques. Adoptées, elles ne suscitent qu'une réaction neutre, tant elles paraissent logiques et fondamentales.
- Celles de nature « unidimensionnelle », suscitent une réaction négative si elles ne sont pas adoptées par l'entreprise. En revanche, décidées et annoncées, elles génèrent un sentiment de satisfaction.

(4) N. Kano, N. Takahashi, S. Tsuji, « *Attractive Quality and Must-Be Quality* », Hinshitsu 14, Japan Society for Quality Control, 1984.

Publications

- Celles de nature « inattendue » n'étaient pas prévues ou réclamées par les parties prenantes ou le public. Annoncées par l'entreprise, elles suscitent une surprise positive et agréable.

Ce que nous résumons par la figure suivante (le choix d'une présentation sous forme de courbes veut signifier que le passage d'un état à un autre est réalisé sous forme progressive et continue) :



Attentes et réactions des parties prenantes à la crise face aux actions décidées ou non par l'entreprise (H. Renaudin, 2005, adapté d' A.Kano)

L'intérêt pour la cellule de crise est de classer les différentes actions envisagées selon cette typologie. Ce classement est réalisé naturellement sans certitude, mais peut permettre une discussion entre les membres et une prise de recul. Les 3 principes suivants sont à respecter :

- 1 - les actions « fondamentales » et « unidimensionnelles » doivent être privilégiées afin de sortir de la crise. Elles sont le strict minimum pour une sortie de crise, sans risque.
- 2 - Aucune action de nature fondamentale ne doit être oubliée ou négligée.
- 3 - Développées en complément, des actions « inattendues » peuvent permettre à l'entreprise de redorer son image immédiatement en sortie de crise. Mais elles ont un coût et ne servent à rien si elles ne sont pas connues du grand public : leur succès est très corrélé à la construction d'une communication de crise adéquate.

L'exemple d'une crise accidentelle ayant causée une pollution

Prenons pour exemple une crise accidentelle au sein d'un département d'une usine ayant causé une pollution. Parmi tous les scénarii envisagés, un plan d'actions composé de 6 mesures phares A,B,C,D,E,F est finalement envisagé. Le tableau suivant a permis de les reclasser selon leur nature estimée par les membres de la cellule de crise. Cette vision synthétique aide à estimer la complétude et la pertinence d'un plan d'actions du point de vue des parties prenantes.

Scénario d'actions	
Actions estimées de nature « fondamentale »	<i>Action A : l'activité de l'usine est entièrement stoppée et ne reprendra qu'après travaux</i> <i>Action D : l'entreprise collabore aux activités de dépollution</i>
Actions estimées de nature « unidimensionnelle »	<i>Action C : l'entreprise décide de travaux en profondeur afin d'éviter tout incident futur et s'entourent d'experts indépendants</i> <i>Action F : Les assureurs de l'entreprise financent les dommages causés par la pollution</i>
Actions estimées de nature « inattendue »	<i>Action B : l'entreprise finance un fond spécifique écologique</i> <i>Action E : En plus des montants versés par les assureurs, l'entreprise verse de sa propre initiative aux communes des aides complémentaires</i>

Dans cet exercice, l'entreprise en question semble avoir listé les actions fondamentales et unidimensionnelles à mettre en oeuvre. Si l'une de ces rubriques avait été laissée vide, cela aurait été un évident facteur d'échec. Maintenant, toujours en utilisant cette représentation selon les attentes, n'en a-t-on pas oublié ? N'avons nous pas surestimé la portée de nos actions ? Cela doit rester le questionnement permanent. Dans de nombreux cas de gestion de crise d'usage de produit (récemment la défaillance d'un opérateur téléphonique), l'entreprise a par exemple tendance à considérer qu'un dédommagement commercial standard constitue une action unidimensionnelle qui va satisfaire les Clients, alors qu'elle ne suscite qu'une certaine neutralité : vue des parties prenantes, ce n'est qu'une action fondamentale et basique.

Dans cet exemple, l'entreprise analyse avec ce mode de représentation qu'elle met en oeuvre des actions a priori plutôt inattendues pour les parties prenantes à la crise : l'entreprise n'y était pas obligée, et personne ne lui en aurait voulu si elle ne l'avait pas fait. Mais de telles décisions ne sont valables que si elles sont connues du public : les tiers concernés par ces mesures sauront-ils le faire savoir ? L'entreprise saura-t-elle le mettre en avant sans qu'il y ait suspicion quant à son éthique ?

Cet exemple est simplifié dans le sens où les attendus des parties prenantes ont été homogénéisés. Rappelons-nous qu'une segmentation est parfois nécessaire et il faut recommencer le même exercice avec les différentes cibles possibles : les riverains, les salariés, les pouvoirs politiques locaux, les associations locales, etc.

H.R.