



La planification de la gestion des crises par la méthode des scénarios

Hanane AAMOUM¹, Farah ACHBABE²

¹Enseignant Chercheur, Laboratoire ISO, ENCG Casablanca

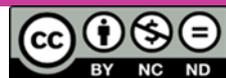
²Doctorante, Laboratoire de recherche en ingénierie Scientifique des Organisations, ENCG Casablanca

Résumé : Dans ce travail, l'importance d'adopter une approche stratégique de la gestion des crises pour les entreprises est soulignée. Cela implique d'intégrer la gestion des crises dans la planification stratégique, afin de minimiser les risques et de maintenir de bonnes relations avec les médias. Il est également souligné que les plans de gestion des crises doivent être régulièrement mis à jour en raison des évolutions au sein de l'entreprise, et que cette intégration doit se faire de manière équilibrée pour ne pas perturber le fonctionnement normal de l'entreprise.

Mots-clés : Crise, Gestion des crises, Gestion par scénarios, Médias.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8404244>

Published in: Volume 2 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La gestion des crises en tant que champ disciplinaire existe depuis plusieurs décennies, mais son expansion est devenue spectaculaire depuis l'affaire Enron et les attentats du 11 septembre. De nombreux scandales fortement médiatisés tels que les vols de la propriété intellectuelle, les fraudes et les délits d'initiés incitent aujourd'hui les entreprises à établir des scénarii de gestion des crises. Au Maroc la gestion des crises a pris toute sa place depuis la campagne de boycott subie par plusieurs grands groupes marocains. L'arrivée de la Covid-19 n'a fait que confirmer la nécessité de la planification et la gestion adéquate d'une crise.

Dans ce contexte, la gestion des crises est souvent décrite en termes négatifs. C'est souvent la nature potentiellement désastreuse de ces événements qui est mise en avant, plutôt que les résultats positifs de la planification de sa gestion. Or, l'application de la planification par les scénarios, dans le cadre de l'élaboration d'un plan de gestion de crise, peut apporter des avantages significatifs pour les entreprises. L'établissement de plan de crise par exemple peut avoir des retombées positives notamment sur l'amélioration de la communication de l'entreprise, le renforcement des réseaux d'entreprise et l'engagement d'un large éventail de talents qui, à leur tour, permettent une meilleure compréhension et une plus grande compétence dans la gestion des autres aspects de la stratégie. L'engagement proactif avec les médias est, dans ce contexte, considéré comme un élément de l'interface incluant le management stratégique et la gestion des crises.

La première partie de ce chapitre récapitule la littérature sur la gestion des crises. La deuxième expose la méthode de gestion des crises par les scénarios et sa relation avec le management stratégique. La troisième est consacrée à la discussion du rôle de la planification des scénarios dans la planification de la gestion des crises, aux facteurs-clé associés à la gestion des crises. Dans la conclusion nous suggérons des domaines de recherche supplémentaires et complémentaires.

2. Gestion des Crises et Planification Stratégique :

2.1 La gestion des crises dans la littérature académique :

Pearson et Clair (1998) définissent la crise comme « Un événement à faible probabilité et à fort impact qui menace la viabilité de l'organisation et qui est caractérisé par l'ambiguïté de ses causes, de ses effets et des moyens de sa résolution. C'est un événement qui nécessite que les décisions doivent être prises rapidement ». Pour dépasser les définitions exclusivement négatives privilégiées dans la littérature Staw (1981) affirme que même si elle a un impact négatif immédiat, une crise peut également avoir des conséquences positives et, en fait, peut même constituer un tournant crucial pour l'organisation.

Une entreprise est susceptible d'être confrontée à différents types de crises qui peuvent être associées à l'évolution technologique et à la complexité croissante de la nature du marché. Watkins et Bazerman (2003) distinguent entre des incidents prévisibles et moins prévisibles pour faire valoir que les organisations devraient prêter attention davantage à une planification proactive et long-termiste pour la gestion des crises.

Pour faire face à des crises potentielles, il est important d'évaluer l'impact d'une série de problèmes qui pourraient éventuellement confronter l'entreprise. Mitroff (2004) identifie sept types de crises :

- Les événements liés à l'économie : problèmes d'emploi, crash des marchés boursiers, régression économique, des changements dans la politique commerciale, une forte baisse de la rentabilité.
- La perte de données : altération des données, perte d'enregistrements, etc.

- Les crises matérielles et physiques : perte d'usines et d'installations clés, perte et panne à long terme, défaillances de produits, problèmes de qualité à long terme.
- Les crises liées aux ressources humaines : décès de personnel clé, corruption, démissions.
- Les crises liées à la réputation : rumeurs défavorables, perte de réputation, contrefaçon des logos et des sites web des entreprises, etc.
- Les actes psychopathiques. Falsification de produits, terrorisme, actes criminels, kidnapping, etc...
- Les catastrophes naturelles. Incendies, inondations, coups de vent, tremblements de terre

La typologie de Mitroff fait en partie écho à celle de Pheng (1999). Ces types de crises ne s'excluent mutuellement. La falsification des données par exemple est due à la fois à une intervention humaine et à un incident informatique et pourrait, selon sa nature, conduire à une activité criminelle. Ce qui est important, c'est que ces facteurs soient évalués par les entreprises en fonction de leur domaine d'activité et qu'ils bénéficient d'un niveau approprié d'évaluation des risques et de l'attention qui en découle dans le cadre du processus de gestion des crises. Cependant, si certains événements peuvent être soumis à un certain contrôle de la part de la direction, la grande majorité des crises échappent à tout contrôle et reste complètement imprévisible et c'est notamment le cas de la crise provoquée par la Covid 19.

Il existe peu d'études empiriques sur la gestion des crises. Une grande partie des recherches sur les crises et la gestion des crises sont de nature normative ou descriptive (Sheaffer 2003), ce qui a eu pour conséquences des orientations pratiques axées sur le processus de gestion et de communication d'après-crise (Regester 2002). Peu de tentatives ont été faites pour intégrer la littérature sur la gestion des crises à celle sur le management stratégique.

En outre, nous pouvons remarquer que la littérature actuelle sur la gestion des crises n'attire pas suffisamment l'attention sur l'importance des facteurs externes dans leur gestion, en particulier le rôle des médias. De telles considérations, bien que largement reflétées dans la littérature sur les relations publiques ne reçoivent pas beaucoup d'attention dans la littérature sur la gestion des crises. A titre d'exemple, Shrivastava (1988) note que les médias sont un facteur externe importants dans la médiatisation des événements de crise, dans la formation des perceptions de la crise et donc potentiellement dans son extension, mais ne s'étale pas sur comment les organisations devraient intégrer ces idées dans leur processus global de gestion. Fryer (2001) et Fearn-Banks (1996) font partie des rares auteurs qui ont intégré des études de cas dans leurs publications. En général, quand la littérature sur la gestion des crises traite du domaine des relations publiques, elle schématise les relations avec les médias comme une question de communication post-événement et donc comme une tâche d'un professionnel de la communication, et non comme une tâche de gestion. Très peu d'exemples peuvent être trouvés dans la littérature académique qui traite des entreprises qui s'engagent de manière proactive avec les médias afin d'exploiter les opportunités de ce secteur dans la gestion des crises organisationnelles.

Par ailleurs, la gestion des crises n'est pas synonyme de planification d'urgence. Toutefois, certains aspects de la planification d'urgence sont pertinents pour la conception des plans de crise. En cas d'urgence informatique, par exemple, l'obligation de définir clairement les rôles et les responsabilités, l'importance des employés, de leurs compétences et de leur formation pour la reprise des systèmes, la nécessité de formuler et de tester un plan, de le mettre à jour et l'évaluer en permanence sont autant d'aspects importants de la planification de crise. En particulier, certains exemples de l'association étroite entre les aspects de la gestion des crises et de la planification d'urgence peuvent être trouvés aux stades de la conception et de la rédaction du plan, de son essai et de sa mise en œuvre (Copeland 2001). Pour l'exécution d'un plan d'urgence informatique par exemple, les données pourraient être stockées dans un endroit sûr mais la vitesse à laquelle les systèmes peuvent être restaurés en plus de leur bon fonctionnement dépend de la disponibilité de personnes possédant les compétences, les connaissances et les informations procédurales nécessaires pour effectuer les tâches requises (Copeland 2001). D'ailleurs, Sheaffer (2003) considère la gestion de crise comme un processus multidisciplinaire proactif et global qui ne peut être simplement relégué au département des relations publiques (si ce dernier existe). En effet, La gestion des crises nécessite la participation d'un groupe de dirigeants et non seulement la mission d'un seul individu ou d'un service particulier.

L'engagement du top management à l'égard de la gestion de crise est un facteur crucial. Plusieurs chercheurs dont Mitroff (2004) affirment que, si le top management n'est pas prêt à faire face aux crises, il est très probable que l'efficacité de la gestion de ces crises soit une entreprise hasardeuse. D'ailleurs, L'adoption d'une perspective de gestion des crises exige non seulement l'engagement de la haute direction, mais aussi un leadership puissant (Mitroff, 2001). Le processus est nécessairement expansif, comme le montre Shrivastava (1988) qui affirme que « les crises industrielles sont à la fois des phénomènes organisationnels et inter-organisationnels ». Cela signifie que le processus de gestion des crises doit obligatoirement inclure les organismes extérieurs susceptibles d'être touchés par la crise et qu'il est important d'évaluer la participation des parties prenantes.

Même si les médias ne sont pas considérés directement comme une partie prenante au même titre que les clients et les employés, l'engagement avec eux permettra une communication plus efficace avec toutes les personnes concernées. Shrivastava (1988) soulignent ce rôle important des médias dans la communication sur la nature et les causes des crises, tout en jouant un rôle primordial dans la formation de l'opinion publique. Par ailleurs, il suggère que sans préparation, les informations disponibles pourraient être déformées et manquer de renseignements importants par manque de tactique défensive de la part de la direction de l'entreprise.

Les processus de planification de la gestion des crises peuvent couvrir un large éventail d'éventualités. Cependant, peu d'entreprises peuvent espérer planifier et faire face à chaque crise imaginable qui pourrait les assaillir à tout moment (Lerbinger, 1997). Les consultants tendent à s'accorder sur le fait

que la direction devrait s'efforcer d'identifier les situations clés qui pourraient compromettre gravement la position et/ou la réputation de l'entreprise sur son marché.

Shrivastava (1988) souligne l'importance de tirer les leçons des échecs et en déceler des implications pour l'apprentissage organisationnel. Il s'avère qu'un examen minutieux de la crise et des leçons que l'on peut en tirer est une considération vitale si l'on veut prendre des mesures efficaces pour contribuer à prévenir l'apparition d'une crise. Cette évaluation aboutira à la fois à des solutions à court terme et à des les implications à long terme.

La littérature sur la gestion des crises propose aussi des approches différentes. Selon Sheaffer (2003), les entreprises peuvent opter pour deux alternatives : préparer les crises et subir les crises sans préparation préalable. La préparation est la capacité des entreprises à prévoir et à faire face efficacement à des conjonctures imprévues internes ou externes susceptibles d'infliger une crise multidimensionnelle, tout en se préparant de manière proactive à son inévitable arrivée. A l'inverse, une entreprise « surprise » par la crise ou prise au dépourvu est l'état opposé dans lequel aucune des composantes ci-dessus n'existe, ce qui peut entraîner une vulnérabilité inconsciente de la part de l'entreprise.

Cependant, Hynes et Prasad (1997) soulignent que l'existence d'un plan de gestion de crise est nécessaire mais non suffisante parce qu'il y a toujours le risque que les entreprises ignorent les signes d'alerte ou les déclencheurs d'une crise imminente par une dépendance excessive vis-à-vis du plan. Les plans peuvent créer un faux sentiment de préparation.

La capacité des entreprises à passer de la situation de « subir les crises » à une situation de préparation aux crises pourrait bien être liée à leur capacité d'intégrer les processus de gestion des crises dans le management stratégique. En pratique, c'est rarement le cas. C'est aussi le cas dans la littérature. Cette dernière ne propose pas une perspective intégrée, comme nous le démontrerons dans le paragraphe suivant.

2.2 La planification des crises dans la littérature :

De la même manière que la gestion de crise, le management stratégique a évolué en tant que corpus de connaissances interdisciplinaires. La réflexion stratégique est encore un domaine d'étude émergent et, à ce titre, elle incarne plusieurs écoles de pensée et méthodes différentes. Une caractéristique commune à ces différentes approches est que la réflexion stratégique est utilisée par les organisations pour planifier l'avenir en utilisant une série de techniques d'analyse et de processus de prise de décision. En tant que telle, elle est devenue une activité courante pour de nombreuses organisations et dans de nombreuses industries, principalement en raison de la concurrence croissante et acharnée (Pollard 2006).

Selon Thompson et Martin (2005) le processus stratégique peut être divisé en trois domaines d'activité : la formulation stratégique, la mise en œuvre stratégique et l'évaluation stratégique. La formulation stratégique comprend la définition de la mission, des buts et des objectifs de l'organisation, l'analyse de l'environnement externe ainsi que ses ressources internes et le choix des alternatives stratégiques. L'évaluation du pouvoir des parties prenantes et l'impact de la culture de l'entreprise sur la prise de décision stratégique sont également des domaines d'analyse importants. De plus, le choix stratégique de l'entreprise se fonde sur des facteurs tels que la politique de l'organisation, la faisabilité de sa mission ainsi que les ressources et les compétences disponibles pour mettre en place les stratégies souhaitables.

La mise en œuvre stratégique, quant à elle, vise à mettre en œuvre la stratégie choisie par l'entreprise. C'est-à-dire la mise en pratique de la stratégie. Cette dernière implique constamment une certaine évolution. Ainsi, la gestion efficace du changement pourrait influencer considérablement la réussite de la mise en œuvre de la stratégie souhaitée (Alexander, 1985).

L'évaluation stratégique est la partie la moins étudiée du processus stratégique, mais elle est essentielle pour évaluer le niveau de réussite de la stratégie choisie. Elle ne porte pas seulement sur les performances et les mesures des résultats, mais contribue également à signaler le moment où la stratégie doit être ajustée à la lumière de l'expérience et dans le contexte d'un environnement extérieur en rapide évolution puisque la stratégie est un processus continu plutôt qu'un événement unique.

L'évolution de la réflexion stratégique et le passage de la planification stratégique à une gestion stratégique plus poussée ont contribué à la constitution d'une pensée stratégique hétérogène. Le processus stratégique a par exemple été critiqué par des chercheurs tels que Stacey (2003) arguant que l'analyse et la réflexion rationnelles tendent à dominer le processus au détriment de la créativité et de l'innovation. Selon Stacey, l'approche rationnelle de la stratégie est basée sur des hypothèses implicites concernant la prévisibilité, la mesurabilité et le contrôle dans les entreprises.

Mais, force est de constater, que même si la planification rationnelle est parfois considérée comme étroite et tournée vers l'intérieur, il s'avère qu'elle a un rôle important à jouer dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie. Diverses techniques ont été développées pour promouvoir une réflexion pertinente lors de la phase de formulation stratégique, l'une d'entre elles étant la planification par les scénarios. Cette dernière aide les managers à développer une vision plus globale de l'avenir, dans la mesure où elle fournit des informations plus approfondies que celles qui sont disponibles au cours de la phase d'analyse de l'environnement extérieur.

3. La planification par les Scénarios :

3.1 Les avantages de la Planification par les Scénarios :

La planification par les scénarios est une approche générative de la stratégie qui suppose un degré élevé d'imprévisibilité dans le monde des affaires. Elle tient ses origines de la planification militaire après la seconde guerre mondiale. Mais les applications liées aux entreprises datent du début des années soixante-dix durant lesquelles elle était utilisée par General Electric. La plus connue de ces applications en entreprise est celle Royal Dutch Shell décrite avec beaucoup de précision par Wack en 1985. La planification par les scénarios aide les entreprises à faire face principalement à l'environnement externe. Il s'agit de développer des hypothèses innovantes mais surtout plausibles et des scénarios rigoureux en vue de l'élaboration des mesures stratégiques pour faire face à toute sorte d'éventualités (Pollard 2006).

L'environnement commercial extérieur et les structures industrielles sont sujets à un degré élevé de changement. La mondialisation, les changements démographiques, les modifications de la structure sociale et des activités liées à l'économie ont considérablement changé au cours de la dernière décennie. À ces tendances s'ajoutent les problèmes liés à la production ou à la livraison des services sur un marché de plus en plus complexe. Dans le même sens, ces notions d'accélération du changement et de la complexité croissante des marchés ont suscité des commentaires de plus en plus sceptiques sur la pertinence de l'approche rationnelle de la stratégie (Stacey 2003).

Il est souvent avancé que, face à la complexité organisationnelle, l'approche rationnelle est limitative car elle reste plutôt axée sur les succès présents et passés alors que, en raison des changements constants que connaît l'environnement des entreprises, ce qui a réussi dans le passé et ce qui réussit au présent n'est pas forcément adapté pour l'avenir. Nous pouvons donc dire que la planification par les scénarios fournit un outil approprié pour développer un état d'esprit tourné vers l'avenir qui pourrait surmonter les limites de l'approche rationnelle. Schoemaker (1993) suggère que les attitudes managériales changent une fois qu'ils sont engagés dans des scénarios et que l'exposition à de profondes questions liées à l'incertitude aide rapidement les managers à réaliser à quel point il est difficile de gérer l'avenir de manière générative, ce qui leur fait ressentir des complexités dont ils ne se rendaient pas compte avant de s'engager dans le processus.

Cependant, malgré ses avantages inhérents, la planification par les scénarios en tant que partie intégrante du processus stratégique n'est pas vraiment généralisée et n'est pas assez intégrée dans les paramètres de la stratégie des entreprises. Des enquêtes menées au début des années 1980 par Klein et Linneman (1981) auprès des entreprises du Fortune 1000 ont montré qu'entre 8 et 22 % de ces entreprises du Fortune 1000 avaient fait usage des scénarios. Ainsi, et malgré des preuves empiriques positives (Schoemaker, 1993), il semble que les attitudes initiales négatives à l'égard des activités de planification par les scénarios se durcissent avec les années (Wack, 1985), ce qui accroît la difficulté

de convaincre les dirigeants que la planification par les scénarios pourrait être une approche efficace pour évaluer les positions stratégiques futures.

En effet, la mise en œuvre de la planification par les scénarios implique la prise en compte de plusieurs facteurs dont la composition des équipes et la culture organisationnelle (Wilson, 2000). L'engagement des dirigeants et de la direction est également essentiel (Hanson, 2003). En outre, la planification par les scénarios est par défaut à long terme. Elle n'est pas prévisible mais permet la génération d'un ensemble d'alternatives, ainsi que les moyens de les traiter. Les implications en termes de coûts et le fait que les scénarios contiennent souvent des éléments qui ne peuvent pas être facilement modélisés peuvent donc figurer parmi les facteurs entravant l'approbation de la planification par les scénarios.

Schoemaker (1993) propose l'intégration des scénarios au management stratégique en développant son rôle dans l'analyse externe et l'influence des parties prenantes. En d'autres termes en se concentrant sur les dimensions du processus de management stratégique les moins contrôlables par le top management. Nous soutenons que cela crée le lien qui pourrait intégrer la gestion de la stratégie en tant qu'orientation voulue et la gestion de la crise au cas contraire.

3.2 Le lien entre stratégie, scénarios et gestion de crise :

Force est de constater qu'une grande partie de la réflexion et de la recherche sur le comportement stratégique se concentre sur la gestion de l'entreprise pour atteindre des objectifs à long terme (Pfeffer, 1982) et tend à ignorer les conséquences connexes éventuellement néfastes de telles activités (Keeley, 1985). Par conséquent, la recherche en management stratégique prend rarement en considération les aspects de la gestion des crises au cours du processus stratégique (Preble, 1997). Smith (1992) suggère que la gestion des crises et la gestion stratégique partagent beaucoup de points communs, mais ni l'une ni l'autre n'explorent minutieusement les liens spécifiques entre les deux. En effet, l'implication dans une crise peut modifier carrément l'orientation stratégique d'une entreprise, en imposant par exemple, certaines restrictions aux opérations ou même en amenant l'entreprise à se replier ou à s'engager dans un redressement. De même, les crises peuvent forcer une organisation à changer d'orientation et prendre de nouveaux caps, ce qui présente de nouvelles opportunités lors de la formulation de la stratégie.

L'évaluation du choix stratégique approprié ainsi que de sa faisabilité et de son opportunité, ne traite pas pleinement des problèmes qui pourraient être affrontés à long terme dans l'exécution et le maintien de la stratégie choisie, engendrés par les changements dans l'environnement des entreprises.

Preble (1997) suggère que la gestion des crises devrait être dûment prise en compte dans le cadre du processus du management stratégique et affirme que la direction générale devrait reconnaître l'importance stratégique de la gestion des crises. Toutefois, il souligne que divers processus à savoir

personnel, psychologique et comportemental affectent considérablement cette approche. La culture de l'organisation, la confiance en soi des managers et l'absence d'incidents antérieurs impliquant l'organisation peuvent tous servir d'arguments pour influencer les attitudes concernant la nécessité de gérer les crises ou l'inverse c'est à dire le déni des crises discuté dans Mitroff (2004). Peu d'entreprises ont des plans globaux de gestion des crises et parmi ces dernières, une très faible proportion les considère comme faisant partie d'un processus stratégique.

La combinaison de ces deux processus peut fournir aux entreprises des perspectives sur la réalisation des plans stratégiques et les éléments clés qui peuvent être fragilisés par des perturbations ou des problèmes externes. L'évaluation des ressources d'une organisation en termes de forces et de faiblesses pourrait inclure une évaluation des risques pour atteindre les objectifs fixés.

Shrivastava et Mitroff (1987) soulignent l'effet des crises sur les acteurs de l'entreprise et suggèrent que les entreprises peuvent élaborer des plans stratégiques pour faire face aux crises, à condition que les managers comprennent leurs causes potentielles. Pendant que les choix stratégiques sont examinés et évalués au cours du processus de stratégie, les obstacles potentiels à la réalisation des options pourraient être évalués simultanément, en particulier si la planification par les scénarios ou d'autres techniques d'analyse environnementale ont été appliquées. De la même manière, l'évaluation de la réussite stratégique pourrait intégrer l'évaluation des plans de crise.

Le personnel joue un rôle considérable dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie ainsi que dans les réalisations stratégiques de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà constaté, la participation humaine à la conception, à l'exécution et à l'évaluation des plans de gestion des crises est cruciale. Richardson (1995) identifie l'effet simultané de la stratégie, de la structure, la culture et les ressources humaines pour expliquer l'état de préparation ou pas à la crise. Il est donc évident que la gestion des ressources humaines est un élément essentiel du processus stratégique et de la gestion des crises. À ce sujet, il est intéressant de se pencher sur le concept de HRO (High Reliability Organization) ou équipes hautement fiables). Les travaux relatifs à ce courant ont été menés par des chercheurs de l'Université de Berkeley, et notamment Roberts (1980) et Perrow (1999). Ils ont travaillé sur des « équipes hautement fiables » évoluant dans des contextes à risque, comme les équipes d'un pont d'envol de porte-avions ou les équipes de permanence des centrales nucléaires. Selon l'école HRO, les prises de décision sont assumées par ceux qui détiennent la compétence pour le faire, sans pour autant nier l'existence d'une hiérarchie formelle. En cellule de crise, c'est la compétence spécifique à une situation donnée qui doit désigner les membres de la cellule de crise, et pas seulement leur fonction dans l'entreprise ou leur titre hiérarchique. Les équipes de directions et les équipes de gestion de crise s'inspirent aujourd'hui des facteurs de performance et d'agilité des HRO pour devenir des Équipes à Haute Valeur Ajoutée.

Il est indéniable que la planification stratégique crée des notions de certitude et réduit les ambiguïtés. C'est la condition préalable essentielle à la mise en œuvre de toute stratégie - et au fonctionnement de toute entreprise. De surcroît, ces certitudes sont remises en question par l'imprévisibilité de la dynamique environnementale, tant externe qu'interne. L'outil de la planification par les scénarios peut se situer entre les deux cadres de réflexion et de fonctionnement et servir de tremplin pour former les membres de l'organisation à repenser la stratégie face à l'imprévu, et en particulier face à une crise imprévue. En effet, la planification par les scénarios peut permettre à une entreprise de passer d'une situation de crise à une situation de crise préparée si elle est intégrée dans les activités de gestion stratégique en tant qu'outil d'apprentissage dynamique et prospectif (Pollard 2011).

4. Les implications managériales de la gestion des crises par les scénarios :

4.1 Discussion de la méthode des scénarios dans la gestion des crises :

Dans les premières parties de ce chapitre nous avons soutenu l'idée suivante : pour planifier de manière proactive les situations de crise, les entreprises devraient envisager une série de techniques qui génèrent des scénarios possibles et aident à élaborer des plans pour faire face à ces possibilités. En effet, Le contexte sous-jacent est : plus l'organisation est préparée aux situations de crise, mieux elle arrive à les gérer et que la prise de décision dans la situation de crise sera alors plus délibérée et plus efficace.

Il s'avère que la prise de décisions cruciales par les managers dans un contexte de pression et de stress extrêmes est une tâche assez délicate. Selon Pollard (2011), même si les entreprises ne doivent pas adopter une attitude paranoïaque face aux crises, une certaine planification prospective permet de prendre des décisions efficaces et à temps. En outre, la planification par les scénarios comme moyen d'imaginer de futures alternatives pour l'entreprise, que celles-ci soient provoqués par des changements environnementaux prévisibles ou par un choc soudain, doit être considérée comme une activité intellectuelle précieuse qui peut favoriser l'intégration des membres de l'entreprise et accroître sa capacité à faire face aux défis opérationnels et de réputation engendrés par une crise. Dans le même sens, cette idée est étayée par la forte association conceptuelle entre le management stratégique et la gestion de crise et par l'argument qui soutient fortement l'intégration dans les processus de définition et d'exécution de la stratégie. Les recherches à l'appui de ce point de vue sont encore en cours et ne bénéficient pas encore d'un large soutien empirique.

La gestion des crises et le management stratégique dépendent fortement de la pensée créative et intuitive, tout comme la survie des entreprises en temps de crise. L'évaluation et le choix des options stratégiques qui s'offrent à une organisation seront guidés par l'évaluation des possibilités stratégiques par ses dirigeants. Le fait d'opter pour une approche rationnelle ou bien générative déterminera les

options qui seront évaluées ultérieurement. Dans le même sillage, l'efficacité de la gestion des crises dépendra de la capacité des managers à évaluer les causes de crise possibles de manière créative et à concevoir des solutions appropriées.

Le stress et l'ambiguïté accompagnent souvent les crises et la prise de décision peut en être affectée. Plus la menace est prévisible, plus il est probable que les entreprises possèdent des systèmes capables de faire face aux éventualités qui y sont associées. Plus les managers peuvent identifier les principaux domaines de préoccupation et facteurs de risque clés, plus les décisions évoquées dans le plan de crise seront efficaces. D'ailleurs, La gestion en cas de crise nécessite une coordination au sein des systèmes clés, une coordination interne et externe, une communication efficace, une prise de décision et un contrôle collectifs et efficace et des réponses coordonnées aux requêtes. Personne ne peut nier que la conception de plans est importante, mais ce sont les rôles de la planification et du personnel qui semblent être primordiaux (Smits et Ally, 2003).

Pour faire face à l'impact probable des crises potentielles, il est important d'évaluer la participation des parties prenantes. La gestion des crises implique l'évaluation de leur l'impact probable sur les parties prenantes aussi bien que sur la réputation de l'entreprise. Pollard affirme que Pour faire face aux crises, les entreprises dépendront largement de la qualité de la communication avec leurs parties prenantes et de l'attitude de ces dernières pendant la période de crise. Lors de la planification par les scénarios, une attention particulière doit être accordée à la prévision des réactions des parties prenantes en tant que variable déterminant l'ampleur d'une crise. Les réponses des parties prenantes doivent être définies comme une variable dans la conception des scénarios, mais pas qu'en termes réactifs. Plus explicitement, la communication avec les parties prenantes directement et par l'intermédiaire des médias doit être un élément central du processus de gestion stratégique puisque ce dernier s'étend pour inclure la gestion des crises. La gestion de cette communication en période de crise n'est pas une tâche simple et l'implication des médias a un effet considérable sur les attitudes et les perceptions des parties prenantes. De nombreux consultants notent que les opinions et les attitudes se forment par le contenu et la méthode de la communication. Il semble donc important que les entreprises prennent des mesures pour intégrer des mécanismes permettant de traiter avec la presse et les médias en général, non seulement dans les situations de crise mais aussi dans le cadre d'une relation permanente entre différentes parties prenantes. De nombreuses entreprises communiquent leurs plans et leurs visions à leurs parties prenantes par le biais de divers médias, que ce soit par contact personnel ou par d'autres moyens. De ce fait, il serait logique d'inclure la presse et les sociétés de radiodiffusion dans cette relation. L'établissement de relations avec les médias octroie d'autres avantages. Les coordonnées des médias peuvent être intégrées dans la documentation de planification de la crise, de sorte que lorsqu'une crise survient, l'entreprise peut transmettre rapidement et efficacement les informations pertinentes à la presse. Cela serait particulièrement important en cas de contamination ou de défauts de produits.

Les relations avec les médias suscitent de nombreuses préoccupations chez les dirigeants, en particulier en ce qui concerne le signalement et la diffusion des informations relatives aux situations de crise. Ils peuvent percevoir les médias en tant qu'adversaires et peuvent adopter des positions défensives. Ces craintes peuvent être fondées sur l'expérience, mais peuvent aussi émerger par le manque de préparation, de formation et d'exposition. En dépit de ces craintes, les médias pourraient être utilisés pour une gestion efficace des crises. Une approche proactive est à adopter pour établir des relations avec les organismes des médias, en les familiarisant notamment avec l'entreprise, ses activités et ses projets futurs tout en préservant les informations sensibles. De même, l'inclusion délibérée des organismes de médias dans la rédaction et la mise en œuvre de scénarios pertinents est vivement souhaitable.

Cette approche proactive est primordiale, notamment lorsque les entreprises sont clientes de sociétés de relations publiques spécialisées. Ces dernières pourraient être impliquées dans la phase de planification de la crise, car elles peuvent très bien avoir des spécialistes maîtrisant la communication avec les parties prenantes ou, tout au moins, elles devraient être consultées au stade de la planification de la crise et constituer des contacts. Ces liens étroits seront d'un grand usage pour la gestion des communications pendant la situation de crise et peuvent permettre à l'entreprise de renforcer sa capacité de gestion des crises (Pollard 2011).

Par ailleurs, nous avons constaté que le rôle du personnel dans la gestion des crises n'a pas été suffisamment évoqué dans la littérature. Bien que cette dernière a traité le comportement humain comme facteur de crises tel que l'erreur humaine et la mauvaise gestion, peu d'attention a été prêtée au rôle du personnel dans la phase post-sinistre. Pourtant, les relations et les communications dans les réseaux peuvent être utilisées efficacement dans la gestion des situations de crise et le personnel peut avoir besoin à la fois d'information et de formation spécialisée. Le processus de planification peut également permettre à l'entreprise d'impliquer le personnel dans le processus d'élaboration des scénarios, ces activités ne se limitant pas à conduire le renforcement du réseau personnel mais aussi à faire appel aux talents du personnel.

Sur un autre registre, la méthode la plus efficace pour faire face aux crises est la prévention, même si, comme nous l'avons vu, de nombreuses causes échappent au contrôle de la direction. Il semble que le fait de combiner la planification de crise avec les processus stratégiques fournit une base solide pour traiter les problèmes à l'avenir à travers, à titre d'exemple, la mise en place de systèmes de qualité et de sécurité adéquats qui ont pour objectif de réduire au minimum les risques de fiabilité des produits. Aucune organisation ne peut prévoir et planifier pleinement toutes les éventualités possibles mais, grâce à l'évaluation des risques lors de la conception de la stratégie, de très bonnes décisions peuvent être prises.

4.2 Implications managériales :

Les arguments centraux de ce chapitre concernent l'intégration des processus de gestion de crise dans le processus stratégique d'une entreprise, ce qui peut inclure l'adoption d'activités de planification par les scénarios et la nécessité d'une interface avec les diverses parties prenantes, y compris les médias. Les principales implications pour la direction concernent la reconnaissance de sa vulnérabilité relative face à des événements imprévus et de ce que ces événements pourraient signifier pour la réputation et le fonctionnement de l'entreprise.

Bien que toutes les organisations n'intègrent pas nécessairement des techniques de planification par les scénarios, il est évident qu'il est nécessaire d'élaborer des plans appropriés qui impliqueront un éventail de fonctions attribuées à chaque membre du personnel. En effet, cette interaction peut avoir des retombées positives pour d'autres activités en raison d'une interaction accrue et de la création de réseaux. De même, les liens avec les parties prenantes nécessitent également un examen et peut-être des consultations sur leurs rôles potentiels dans le soutien d'une entreprise en situation de crise.

Plusieurs caractéristiques du processus de planification pourraient servir de leçon pour le développement des systèmes de gestion de crise. Les principales caractéristiques citées dans la littérature sont les suivantes : la nécessité d'une planification formalisée et son acceptation par le top management ; l'implication du personnel dans le processus ; l'identification des événements clés et de leur impact probable sur l'entreprise ; l'identification des facteurs clés de succès pour surmonter les problèmes ; la nécessité de tester les plans et d'apporter des ajustements à la lumière de l'expérience acquise ; et la nécessité d'une mise à jour.

Enfin, l'opérationnalisation du plan de crise est d'une importance fondamentale. Même s'il peut sembler difficile de qualifier et d'évaluer les zones de crise potentielles pour l'entreprise. La simple possession d'un plan est insuffisante, il doit être audité et testé systématiquement et périodiquement.

5. Conclusion

Dans ce travail exploratoire, nous avons abordé l'importance pour les entreprises d'adopter une approche stratégique de la gestion des crises en intégrant les processus de gestion des crises et la planification dans le processus stratégique. Des avantages significatifs peuvent être obtenus à la fois en minimisant la probabilité que les crises surviennent lorsqu'elles sont liées à des opérations contrôlables et en évaluant de manière proactive les éventualités qui peuvent affecter négativement la performance stratégique de l'entreprise.

Comme pour tous les plans, l'ambiguïté des rôles, les communications et les interactions entre le personnel doivent être évaluées à intervalles réguliers et les détails du plan doivent être mis à jour de temps à autre. Les employés avancent dans leurs carrières et passent d'une fonction à l'autre, les rôles

évoluant au fil du temps. C'est pour cette raison que ces changements devraient être intégrés par une mise à jour régulière et un audit régulier des plans de crise. La mise à jour peut être compliquée, d'autant plus que plusieurs organisations peuvent être impliquées. Les coordonnées doivent être examinées régulièrement, en particulier dans les cas où une action rapide est nécessaire.

La planification de crise peut accroître l'efficacité d'une entreprise en termes de relations avec l'extérieur, en particulier les médias, dont les ressources pourraient être utilisées de manière efficace en période de crise. Une attitude hostile ou défensive à l'égard des médias dans la gestion des crises n'est pas recommandée. Il convient donc de rechercher des moyens d'interagir avec eux dans l'intérêt de toutes les parties concernées.

Une approche paranoïaque de la gestion des crises n'est pas souhaitable non plus. La planification de la gestion des crises ne doit pas perturber le fonctionnement efficace des entreprises. Au contraire, les dirigeants pourraient mener des enquêtes proactives plus efficaces sur les causes probables des crises dans le fonctionnement de leurs entreprises. Les techniques de planification par les scénarios ont l'avantage d'offrir une approche générative pour la définition d'un problème potentiel qui peut être traité ultérieurement par des solutions potentielles. Ce qui semble important, cependant, c'est que la gestion des crises soit traitée comme un élément de la stratégie globale de l'organisation.

En ce qui concerne l'intégration de la gestion des crises au management stratégique, nous avons souligné la rareté de contenu empirique, ce qui limite le développement des connaissances dans ce domaine. De même, il existe très peu de recherches approfondies sur les relations avec les médias et les agences de relations publiques. Bien que nous ayons esquissé les domaines d'interaction possibles et la possibilité de participer à la planification des crises, il n'existe pas des travaux académiques traitant de ces relations. Enfin, il serait utile d'étudier la perception des crises et de la gestion des crises par les médias.

Bibliographie

Combalbert, E. Delbecque, Constituer une équipe efficace, ESF Editeurs, 2012.

Ishikawa, Risk and Crisis Management : 101 Cases, World Scientific Publishing Company, 2009.

Hynes, T. and Prasad, P., "Patterns of mock bureaucracy in mining disasters: an analysis of the Westray Coal Mine disaster", Journal of Management Studies. 1997

Lagadec, La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs, Ediscience International, 1992.

Lerbinger, O., The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility, Erlbaum, Mahwah, NJ, 1997.

Morel, Les décisions absurdes II, Editions Gallimard, Paris, 2012.

Mitroff, I., "Think like a sociopath, act like a saint", Journal of Business Strategy, 2004

- Perrow, « Normal Accidents : Living with High-Risk Technologies », Princeton University Press, 1999. [L]
[SEP]
- Pheng, L., "Corporate governance causes of the global financial crisis », Cambridge University Press, 2011.
- Richardson, B., “Paradox management by crisis avoidance”, Management Decision, 1995.
- Roberts, « Issues in Aggregation », Jossey-Bass Inc, 1980. [L]
[SEP]
- Roux-Dufort, La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations, De Boeck Université, 1999.
- Schoemaker, P., “Multiple scenario development: its conceptual and behavioural foundation”, Strategic Management Journal, 1993.
- Smith, D., “Commentary on crisis management and strategic management”, in Shrivastava, P. (Ed.), Advances in Strategic Management, 1992.
- Smits, S. and Ally, N., “‘Thinking the unthinkable’ – Leadership’s role in creating behavioural readiness for crisis management”, Competitiveness Review, 2003.
- Staw, B., Sandelands, L. and Dutton, J., “Threat rigidity effects in organizational behaviour: a multilevel analysis”, Administrative Science Quarterly, 1981.
- Wack, P., “Scenarios : shooting the rapids”, Harvard Business Review, 1985
- Wilson, I., “From scenario thinking to strategic action”, Technological Forecasting and Social Change, 2000.