

L'entreprise face aux cas extrêmes : approche événementielle ou processuelle de la crise ?

Toufik Serradj

Volume 85, numéro 3-4, décembre 2018

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1056945ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1056945ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

ISSN

1705-7299 (imprimé)

2371-4913 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Serradj, T. (2018). L'entreprise face aux cas extrêmes : approche événementielle ou processuelle de la crise ? *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, 85(3-4), 193–208.
<https://doi.org/10.7202/1056945ar>

Résumé de l'article

Les réflexions sur le caractère imprévisible de la crise, son impact sur l'entreprise et ses processus de gestion, et les actions spécifiques à entreprendre en milieu extrême ont permis de dégager deux écoles de la pensée : la première aborde la crise sous l'angle d'un événement imprévu déstabilisant et paralysant l'entreprise et la seconde aborde la crise sous l'angle d'un processus de l'entreprise. L'interrogation principale de cet article concerne l'identification des situations dans lesquelles la crise doit être abordée sous l'angle événementiel et celles où la crise doit être abordée sous un angle processuel. Chacune des deux approches de la crise a des particularités qui permettent d'éclairer les situations de crise.

L'ENTREPRISE FACE AUX CAS EXTRÊMES : APPROCHE ÉVÉNEMENTIELLE OU PROCESSUELLE DE LA CRISE ?

Toufik SERRADJ¹

■ RÉSUMÉ

Les réflexions sur le caractère imprévisible de la crise, son impact sur l'entreprise et ses processus de gestion, et les actions spécifiques à entreprendre en milieu extrême ont permis de dégager deux écoles de la pensée : la première aborde la crise sous l'angle d'un événement imprévu déstabilisant et paralysant l'entreprise et la seconde aborde la crise sous l'angle d'un processus de l'entreprise. L'interrogation principale de cet article concerne l'identification des situations dans lesquelles la crise doit être abordée sous l'angle événementiel et celles où la crise doit être abordée sous un angle processuel. Chacune des deux approches de la crise a des particularités qui permettent d'éclairer les situations de crise.

Mots clés : crise, gestion de crise, cas extrêmes, communication de crise, approches gestion de crise, cellules de crise

■ ABSTRACT

Reflections on the unpredictability of the crisis, its impact on the company and its management processes, and specific actions to be taken in extreme environment have identified two schools of thought: the first addresses the crisis in terms of an unforeseen event destabilizing and paralyzing the company, and the second tackles the crisis from the perspective of a business process. The main question of this article concerns the identification of situations in which the company must consider the crisis as an event, and the situations in which, the crisis must be approached as procedural. Each of the two approaches to the crisis have peculiarities that may shed light on crisis situations.

INTRODUCTION

Après la Seconde Guerre mondiale, les économies développées ont connu une période de croissance sans précédent jusqu'au point de la désigner par l'appellation « trente glorieuses ». Cette période a été marquée par un environnement économique propice aux affaires, dans la mesure où les prix du pétrole, source principale d'énergie, étaient très stables, et que l'accès à ces énergies fossiles était aisé. Au moment où les dirigeants réfléchissaient aux perspectives de développements de leurs firmes, un événement inattendu allait se déclencher et marquer l'histoire de l'économie moderne. Il s'agit du choc pétrolier de 1973 qui allait mettre fin à presque 30 années de gloire et d'euphorie économique.

Le choc pétrolier a eu un impact fort, tant sur plan économique et financier que sur le plan de la perception de l'entreprise, de son environnement et du management. On assiste, à ce moment là, à la crise du processus managérial qui reposait de manière universelle sur quatre fonctions définies par Koontz et O'Donnell (1980) à savoir : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Il est à souligner que le père de cette vision du management n'est tout autre que Fayol qui disait, dans son ouvrage sur l'administration générale et industrielle, parue en 1916, au sujet de la prévoyance qui est désigné, de nos jours, par le terme planification : « prévoir c'est déjà agir ». Or les systèmes de planification des différentes organisations n'ont pas permis d'agir avec efficacité au sujet du choc pétrolier de 1973. On assiste alors à l'avènement du phénomène de la discontinuité stratégique (Ansoff, 1975).

L'environnement de l'entreprise devient instable avec l'accélération généralisée des changements économiques, technologiques, politiques et sociaux. Ces changements ont marqué l'esprit des auteurs en management à tel point que des adages tel que : l'adage d'Héraclite : « *la seule constante dans l'environnement demeure le changement* » ou bien « *La seule certitude est l'incertitude* ». Dès lors, la fonction planification chargée d'anticiper, de prévoir et programmer des actions futures a commencé à être discréditée. Il s'est alors agi de construire un système managérial capable de supporter les perturbations de l'environnement. Un modèle de management pour accompagner efficacement les entreprises dans cette nouvelle ère ; comme l'avait fait le management « fayolien » en son temps.

Si l'on se penche sur les annales du management des entreprises, on peut y déceler un grand nombre de cas d'entreprises qui ont connu des crises dévastatrices, provoquées par les imprévus de l'environnement.

La littérature managériale, en effet, regorge de ce genre de cas et on peut citer parmi les plus récents, et non pas les moindres : Perrier 1992, Buffalo Grill 2001, Quick 2011, Volkswagen 2015 et au dire de Volpi (2003) : nul n'est à l'abri.

Les réflexions sur le caractère imprévisible de la crise, son impact sur l'entreprise et les actions spécifiques à entreprendre en milieu extrême ont permis de dégager deux écoles de pensée : la première aborde la crise sous l'angle d'un événement imprévu déstabilisant et paralysant l'entreprise (Lagadec, 1995 ; Libaert, 2001 ; Volpi, 2003) et la seconde aborde la crise sous l'angle d'un processus de l'entreprise (Bryson, 1981 ; Roux-Dufort 2008, 2010 ; Melkonian et Picq, 2014) et privilégie les termes de cas extrême et de situation extrême à celui de crise (Godé, 2012 ; Melkonian et Picq, 2014).

L'interrogation principale de cet article concerne l'identification des situations dans lesquelles l'entreprise doit aborder la crise sous un angle événementiel et les situations dans lesquelles la crise doit être abordée sous un angle processuel. Afin d'essayer de répondre à cette interrogation, l'article s'articule autour de trois parties essentielles à savoir : la crise et son impact sur les processus de management, l'étude des crises événementielles et processuelles et une discussion sur les thèmes abordés dans cet article.

1. LA CRISE : DÉFINITION ET IDENTIFICATION DE SES ACTEURS

Il est impossible d'unir tous les auteurs autour d'une même définition de la crise, parce qu'il s'agit d'une notion fortement liée à la perception (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008), même si tout le monde semble croire à l'évidence du terme (Roux-Dufort, 2008). La manière de définir la crise détermine souvent la justesse de l'action entreprise pour la traiter. (Roux-Dufort, 2008). Sous l'angle de l'imprévu, la crise désigne : un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation (Libaert, 2001 ; Volpi, 2003) dans la mesure où ce qui se faisait ne donne plus les résultats attendus (Autissier, Bensbaa et Boudier, 2010). La crise désigne un temps fort où les difficultés économiques, politiques et idéologiques sont ressenties comme paroxystiques et au cours duquel on est mis en demeure de résoudre de nombreuses contradictions (Volpi, 2003). Dans une vision plus positive, la crise est définie comme une opportunité avec un fort pouvoir

d'évolution de l'organisation. La crise serait ainsi un déclencheur de changements et un processus de transformation (Bryson, 1981 ; Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008 ; Roux-Dufort, 2008 ; Autissier, Bensbaa et Boudier, 2010). La crise devient, alors, un phénomène indissociable du fonctionnement normal des organisations (Melkonian et Picq, 2014). Dans tous les cas de figure, la crise est l'occasion d'étudier sous angle différent des processus habituels de l'entreprise tels que la communication, le management des équipes ou encore la prise de décision. L'utilité de la crise tient dans le fait qu'une meilleure compréhension de leurs ressorts sera possible au moment du retour d'expérience (Roux-Dufort, 2008).

1.1. Les cellules de crise et la prise de décision

En temps de crise, les équipes prennent la forme de cellules de crise (Lagadec, 1995), un dispositif exceptionnel (Melkonian et Picq, 2014) du fait de la crise, et interrogent tous les participants sur les manières de faire autrement dans une logique de préservation de l'acquis (Autissier, Bensbaa et Boudier, 2010). La cellule de crise doit disposer d'un plan d'action qui lui permet de rechercher activement et efficacement des solutions (Lagadec, 1995). Les membres de la cellule de crise se doivent être solidaires autour d'un seul porte parole chargé de communiquer avec les diverses parties impliquées de manière directe ou indirecte durant la crise. Toute entreprise se doit de développer des compétences collectives capables de s'adapter aux situations les plus extrêmes. Ces compétences encouragent un apprentissage récurrent dans l'action et une dynamique d'accumulation des expériences qui alimentent les complémentarités et la synergie au sein de l'équipe (Godé, 2012). Les dirigeants subissent un stress élevé et la crainte de prendre une mauvaise décision demeure une possibilité plus qu'envisageable (Maisonneuve et al., 1999). À cet égard, la perspective naturaliste de la décision ou «Naturalistic Decision Making» (NDM) s'est déployée depuis une vingtaine d'années pour comprendre comment des experts, évoluant dans des contextes particuliers, prennent des décisions qui doivent être efficaces, rapides et sûres dans des environnements hostiles, changeants et à enjeux potentiellement vitaux (Giordano et Musca, 2012).

1.2. La communication en temps de crise

La communication de crise est un élément important de la gestion de crise (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008) et est qualifiée de système de défense (Westphalen, 1998). Il est très difficile, voire impossible,

d'envisager qu'une entreprise puisse s'en sortir en période de crise sans avoir mis en place des mécanismes de communication efficace. De manière proactive, et avant même que la situation d'urgence ne survienne, l'entreprise doit disposer d'un plan de communication d'urgence dans lequel les rôles et les responsabilités soient attribués.

En règle générale, et d'un point de vue méthodologique, un plan de communication de crise intègre une partie macro-communication et une partie micro-communication (Maisonneuve et al., 1999). Un plan de communication à l'échelle macro est un plan à une échelle globale qui diffuse un message homogène et précis pour toute l'opinion publique. Nous pouvons citer, à titre d'exemple, les conférences de presse des patrons et des porte-parole d'entreprise. Un plan de communication à l'échelle micro est un plan plus personnalisé où les messages changent en fonction des interrogations des clients et de toute l'opinion publique. À titre d'exemple, on peut citer les représentants régionaux de l'entreprise qui tentent d'apporter des réponses aux clients de leurs régions. Aujourd'hui, avec la place que tient la technologie dans son environnement, l'entreprise ne peut, dans sa communication, se passer des médias et d'Internet.

Pour bâtir sa stratégie de communication, l'entreprise a le choix entre trois options : reconnaître la crise, trouver un projet latéral pour dévier l'attention de la crise vers un autre événement ou alors se taire et nier (Volpi 2003 ; Cally 2011). Le choix s'avère délicat, car l'entreprise aura rarement le droit à l'erreur. Souvent, le retour en arrière peut s'avérer fatal. En effet, imaginons une entreprise qui nie des accusations ou prétend être innocente et qui par la suite elle change de version pour reconnaître sa culpabilité ; cela peut engendrer une crise de confiance profonde et faire perdre à l'entreprise toute crédibilité au regard des clients en particulier et au regard de l'opinion publique de manière générale.

Les crises sont le plus souvent des cas médiatisés car elles représentent une grande opportunité pour les médias, du fait qu'elles permettent de créer un public ou d'attirer plus de lecteurs du fait que la demande d'information augmente et se fait plus pressante. (Maisonneuve et al., 1999). En période de crise, les mécanismes de communications habituels de l'entreprise perdent de leur efficacité. C'est la raison principale pour laquelle les médias et la presse viennent se substituer à ces mécanismes (Maisonneuve et al., 1999). Dans tous les cas de figure, la gestion de la crise passe par la gestion des médias de la part de l'entreprise.

Il y a plus de dix ans depuis à l'émergence des réseaux sociaux sur le web qui permettent aux utilisateurs de créer leurs propres pages et de partager avec leurs amis divers contenus, avis, photos et divers sujets. Les réseaux sociaux permettent aux membres de discuter en privé ou en groupe et, ainsi, d'échanger leurs opinions sur les sujets évoqués. Les réseaux sociaux forment des structures sociales, mondiales, virtuelles et dynamiques. Les réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter permettent de rassembler des groupes de personnes autour de divers centres d'intérêt (Asdourian, 2010). De nos jours, la communication de l'entreprise passe impérativement par les réseaux sociaux du fait que ces sites web rassemblent des milliards de personnes. Ignorer les réseaux sociaux revient à ignorer, d'une certaine manière, des centaines de millions de personnes à travers le monde. L'outil majeur du réseau social Facebook s'appuie sur les liens tissés entre les usagers (Asdourian, 2010). En 2011, lors de la crise de Quick, la chaîne de restauration rapide a pu compter sur sa page Facebook. Une simple visite de la page Facebook de Quick en 2011, permettait de voir qu'elle réunissait plus 160 000 fans. Les réseaux sociaux ont permis à l'entreprise de rester au contact de la clientèle et de rassurer, jour après jour, les personnes qui ont été, par la suite, le relais de l'entreprise dans la société².

2. LA CRISE : ÉVÉNEMENT IMPRÉVISIBLE VERSUS PROCESSUS INHÉRENT À L'ENTREPRISE

Chacune des deux approches de la crise qui seront présentées dans cette partie (événementielle et processuelle) a des particularités qui permettent d'éclairer les situations de crise. Selon (Roux-Dufort, 2008), ces deux approches peuvent même être complémentaires.

2.1. La crise, un événement imprévisible ?

Selon cette approche, la crise perçue comme un événement est définie comme inattendue, imprévisible et aiguë (Volpi, 2003; Roux-Duffort, 2008). La crise événementielle se centre sur la nature de l'événement déclencheur de la crise et, principalement, sur ses conséquences. Cette approche permet d'analyser la crise par ses manifestations extérieures. (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008). Cette approche est axée sur les symptômes (Roux-Dufort, 2010). Ainsi, la crise est qualifiée de phénomène incontrôlable déstabilisant et paralysant l'organisation, la rendant

incapable de comprendre l'ampleur du phénomène avec les méthodes et outils de gestion utilisés par l'entreprise, et qui sont inadaptés à la crise ou complètement obsolètes (Lagadec, 1995 ; Volpi 2003). La gravité avec laquelle cette approche définit la crise est due à sa nature imprévisible. Les caractéristiques de la crise vue sous l'approche événementielle sont : l'urgence, la déstabilisation et l'importance des enjeux pour l'entreprise (Volpi, 2003). Toute crise présente une part d'aléas et de surprise (Lagadec, 2012).

La grande majorité des entreprises ont toujours eu beaucoup de mal à anticiper et conceptualiser les événements inattendus, quels qu'ils soient, ainsi que le niveau de prudence à adopter dans la prise de décisions ou les précautions à prendre avant de se lancer dans un projet particulier. Prenons l'exemple de l'information selon lequel BNP Paribas a bien investi 42 millions d'euros dans sa filiale libyenne Sahara Banque en janvier 2011, un mois avant la Révolution du 17 février 2011³. Bien qu'un mouvement de révolte, commencé en Tunisie un mois plus tôt, allait amener l'avènement de ce qui allait être appelé par la suite « printemps arabe », force est de constater que l'une des banques réputées parmi les plus prudentes d'Europe n'a pas su anticiper et comprendre ce phénomène dès le début.

Un second exemple, toujours concernant le printemps arabe, vient appuyer le caractère déstabilisateur de la crise événementielle. Il nous vient de la diplomatie française et ce, malgré une expérience avérée et un savoir-faire diplomatique dans la résolution des conflits politiques à l'échelle internationale. Il est possible de lire dans la presse spécialisée que la diplomatie française a longtemps soutenu le régime tunisien au détriment de la révolte du peuple, dans la mesure où l'idée générale des messages diffusés exhortaient le peuple tunisien à garder le calme et à respecter l'ordre⁴. Ces erreurs de communication ont été causées par l'incapacité de comprendre l'ampleur d'un phénomène d'un genre nouveau, une situation extrême qui allait être désignée par l'appellation de « printemps arabe ». Il va sans dire que l'anticipation d'un tel phénomène quelques mois plus tôt relevait de l'impossible. Ici aussi, on peut constater que ce genre de phénomène, en plus d'être imprévisible, est difficile à cerner dès le début.

La difficulté de comprendre rapidement un phénomène tel que le printemps arabe réside dans le fait que ce soit un phénomène sans précédent qui ne peut être ni conceptualisé, ni inclus dans un processus de traitement. Il est à noter aussi que, même au rayon des crises connues, l'anticipation n'est pas une mince affaire. Ainsi, en juillet 2008, le baril de brut atteint son record historique de 150 dollars alors que

le monde était en train de se diriger vers une récession. Au même moment, les plus grands analystes du marché pétrolier lui prédisent un bel avenir à court terme à près de 200 dollars le baril. Au lieu de cela, il tombe à moins de 40 dollars en décembre de la même année.

À travers les trois exemples cités ci-dessus apparaît le caractère événementiel de la crise, qui fait d'elle un phénomène imprévu et souvent dévastateur pour l'entreprise (Lagadec, 1995). Celle-ci déstabilise les décideurs qui sont tenus d'apporter rapidement des réponses aux questions posées par la crise (Volpi, 2003) et de préserver l'image de l'entreprise devant l'opinion publique, de mobiliser et d'étouffer tous les mouvements de panique, alors qu'eux-mêmes n'ont pas toutes les informations requises sur les éléments de la crise. Ainsi, les crises sont qualifiées d'événements inévitables (Perrow, 1984) et l'analyse de la crise n'est possible, qu'après son déclenchement, ce qui impose aux dirigeants d'adopter un comportement réactif (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008). Autrement dit, il faut se préparer à être surpris (Lagadec, 2012). En matière de gestion de crise, il convient de se départir de toute illusion de contrôle et d'anticipation (Roux-Dufort, 2008)

2.2. La crise et l'approche processus

Pour les auteurs décrivant la crise en tant que processus (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008, Roux-Dufort, 2010; Melkonian et Picq, 2014), bien qu'ils considèrent qu'une partie de ces analyses abordant la crise sous l'angle de l'événement déstabilisant et néfaste soit juste et bien que l'approche événementielle ait fait avancer la connaissance sur la gestion de situations inattendues, ces renchérissements sémantiques l'éloignent des préoccupations des dirigeants et des chercheurs en gestion (Roux-Dufort, 2010) ou ne couvrent que très partiellement le fonctionnement des organisations face aux risques (Melkonian et Picq, 2014). Les attentes des entreprises semblent être plus importantes et les réflexions actuelles abordent la question de l'anticipation de la crise avant sa concrétisation (Bryson, 1981). La crise deviendrait alors un phénomène qu'on peut anticiper à l'aide des technologies de l'information, notamment le web (Cally, 2011), et peut être considérée comme un processus d'entreprise. L'anticipation de phénomènes de type extrême n'est pas une idée nouvelle. Ansoff parlait déjà, en 1975, de détection de signaux faibles qui permettent d'éviter les discontinuités stratégiques⁵.

L'approche de la crise processuelle attribue aux cas extrêmes une dimension normale et non pas exceptionnelle, comme ce fut le cas auparavant (Melkonian et Picq, 2014). Il est à souligner que par cette

idée de dimension normale de la crise, certains auteurs, dont le plus imminent reste Perrow (1984, 2007), ont insisté sur la normalisation des accidents industriels et des catastrophes et vont jusqu'à les intégrer dans les processus inhérents aux systèmes de l'entreprise. Les accidents et les catastrophes, surtout dans l'industrie, résultent de la présence de rétroactivité qui rend impossible de cerner et de planifier tous les cas de fonctionnement possible des installations industrielles, surtout les plus complexes (Ruffier, 2001). Par conséquent, une catastrophe ou un accident industriel est considéré comme un phénomène normal bien qu'il soit imprévu. La question n'est donc plus de savoir si une crise va se produire mais à quel moment et à quel endroit elle va se produire (Melkonian et Picq, 2014). Les travaux de Perrow ont contribué de manière significative à l'amélioration de la sécurité de nombre d'installations à risques, obligeant les concepteurs à raisonner en considérant que tout peut arriver, même ce qui n'est pas prévu (Ruffier, 2001).

L'intérêt du monde académique, tout comme celui des entreprises, porte désormais sur la capacité à agir en continu dans un contexte extrême (Melkonian et Picq, 2014) Cette action permet d'aborder la crise processuelle dans un laps de temps plus élargi et suffisant pour l'analyse et l'interprétation des significations pour les acteurs et les victimes de la crise (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008). Le défi consiste à adopter des comportements et à se doter d'organisations capables d'agir, sur le long terme, dans ces contextes instables, et d'intégrer l'exceptionnel, l'imprévu et le risque comme une nouvelle norme du pilotage des entreprises (Melkonian et Picq, 2014).

Dans la théorie générale des processus, tout processus se définit par un nom, des entrées, des sorties et une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en apportant une valeur ajoutée (Brandenburg et Wojtyna, 2003). En projetant cette idée sur les cas extrêmes, l'approche processuelle situe la crise dans un contexte qui la définit selon ses origines, son incubation et sa dynamique de développement (Roux-Dufort, 2010). Dès lors, la crise ne doit plus être considérée comme imprévisible (Bryson, 1981) puisqu'il s'agit d'un processus dont les phases d'installation, d'évolution et de développement sont, dans la plupart des cas, identifiables (Roux-Dufort, 2008; Cally, 2011). De plus, toute crise passe par trois phases: la phase aiguë, la phase de rééquilibrage et la phase de changement. (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008; Cally, 2011). Cerner les phases d'une crise revient à identifier son parcours et ses évolutions depuis l'entrée de la crise jusqu'aux perspectives de sorties de la crise.

3. DISCUSSION : LE CARACTÈRE CONTINGENT DE LA CRISE

Certaines entreprises confrontées à des environnements très hostiles ont adopté un mode de gestion axé sur la normalisation de la crise, la considérant comme processus en interaction avec les autres processus de l'organisation. La crise devient alors un phénomène indissociable du fonctionnement normal des organisations (Melkonian et Picq, 2014). En réalité, il est très rare qu'une catastrophe se produise exactement selon les scénarios élaborés par les plans de mesures d'urgence (Maisonneuve et al., 1999). La crise est très souvent un phénomène imprévisible. De par sa nature, l'imprévisible n'est pas détectable et son avènement surprend les organisations, quels que soient leur degré de prudence et leur aptitude à surveiller leur environnement.

La perception de la crise et l'importance qui lui est accordée diffèrent d'une entreprise à l'autre selon plusieurs facteurs, les plus importants étant le métier de l'entreprise et son environnement (Cally, 2011). Le métier même de l'entreprise détermine le niveau d'importance que prend la crise dans la gestion au quotidien. Ainsi, une centrale nucléaire ne considère pas la crise comme pourrait la considérer une agence de publicité. Si on prend le cas des Forces spéciales militaires de l'armée (Melkounian et Picq, 2014), il va sans dire que c'est un cas où la crise désigne un phénomène normal au quotidien. Cependant, même dans certains milieux extrêmes, la notion de prise de décision dans l'urgence reste encore ambiguë (Giordano et Musca, 2012).

Il est possible de mettre en place un système de veille pour tenter d'anticiper des crises connues ou pour réagir très vite à celles-ci (Cally, 2011) mais anticiper une crise inconnue relève du domaine de l'imprévisible. L'apprentissage du management de crise nous renvoie néanmoins vers une conclusion très importante qui tient dans le fait que l'entreprise doit apprendre à vivre avec l'imprévisible (Lagadec, 2012). La question serait, donc, de savoir si l'imprévisible est gouvernable (Volpi, 2003). Le lien entre improvisation et crise tient dans l'importance de la surprise (Passé, 2011). D'après Passé (2011), plus la surprise est intense et plus l'improvisation est grande. Or, si on parle d'improvisation, on parle d'action non planifiée et d'absence de processus de départ. Selon Koontz et O'Donnell (1980), une action non planifiée ne peut être contrôlée. Dans ces conditions, la crise ne peut pas être considérée sous l'angle processuel.

La crise peut être considérée comme événementielle tout comme elle peut être considérée comme processuelle. On peut répartir les crises en deux catégories. D'un côté, les crises connues et identifiées en tant que telles peuvent être classées comme processuelles. Si une crise est connue, cela implique, en se basant sur ses déclenchements antérieurs, que ses étapes peuvent être cernées et un effet d'apprentissage direct ou indirect par simulation contribuerait à gérer ces crises de manière efficace. D'un autre côté, les crises complètement inédites doivent faire l'objet d'un traitement événementiel où les qualités d'improvisation managériale, le dévouement des membres de cellules de crise et la qualité de la communication mise en place joueront un rôle important dans la gestion de ces cas extrêmes.

Pour illustrer et appuyer ces propos, prenons l'exemple du drame de l'Heysel⁶. Le drame de l'Heysel est un cas très pertinent en matière d'apprentissage dans le management sportif en cas extrême. La faute la plus grave du drame de l'Heysel est sans doute la légèreté avec laquelle les vies humaines ont été traitées par les dirigeants du football, n'hésitant pas à faire jouer un match alors que les partisans ayant payé leur place pour voir le match sont morts ensevelis sous les décombres du stade. Le profit financier a été privilégié au détriment de vies humaines de passionnés de football. C'est comme si une entreprise décidait subitement de ne plus accorder d'importance à ses clients les plus fidèles. Le cas de l'Heysel fut une leçon pour toutes les organisations du football et même d'autres disciplines sportives et autres domaines d'activités. La leçon de ne jamais mettre en jeu la vie humaine.

Cinq ans après la catastrophe de l'Heysel, la France a vécu un drame semblable à Bastia, soit le drame Furiani⁷. Cette tragédie a causé la mort de 18 personnes et plus de 2 000 spectateurs ont été blessés. Le lendemain de la catastrophe, le président de la République François Mitterrand déclare que «la France est solidaire» lors de sa visite à l'hôpital de Bastia. Le match ne sera ni joué ce jour là, ni rejoué un autre jour. Michel Platini, témoin et acteur lors du drame de l'Heysel, appuie la décision d'annuler complètement le match. Le week-end suivant la catastrophe, une minute de silence est respectée avant les matchs de championnat de France de rugby. Il a été récemment décrété qu'aucun match ne sera joué le 5 mai en France⁸.

Il est à mentionner en premier lieu que les erreurs de l'Heysel ont été évitées. La question qui se pose est cependant la suivante : si le drame de l'Heysel ne s'était jamais produit, le cas Furiani aurait-il été

géré de la sorte? L'apprentissage n'aurait pas été le même. Les catastrophes telles que celle de Furiani peuvent à présent faire l'objet, aujourd'hui, d'accidents normaux, concept cher à Charles Perrow (2007). Ce sont des crises connues, avec des phases de progression identifiables et des processus d'action intégrables aux processus de gestion l'entreprise. Ainsi, le drame de l'Heysel est à classer dans la catégorie des crises événementielles mais si une tragédie pareille venait à voir le jour, elle serait à répertorier dans la catégorie des crises processuelles. Les dirigeants du sport ont suffisamment d'éléments pour identifier ce genre de crise comme accident normal.

Une dernière proposition, de type stratégique, nous semble importante à formuler: considérer la crise sous l'approche processuelle revient à identifier de nouveaux processus qui viendront s'imbriquer dans une cartographie de processus d'entreprise déjà complexe. Or, l'entreprise moderne cherche à s'externaliser et à se concentrer sur le cœur de son métier. Tout nouveau processus à ajouter engendrera des coûts de structure et de nouveaux mécanismes de coordination. Dans ce cas, est-il possible de sous-traiter la gestion de la crise? La réponse à cette question est affirmative dans la mesure où, dans le passé, une entreprise a réussi à sous-traiter la crise avec succès. L'exemple le plus convaincant nous provient de l'entreprise Buffalo Grill⁹. Après que sa cellule de crise eut commis plusieurs maladresses en terme de communication, l'entreprise a décidé de confier la gestion de sa crise à un sous-traitant, nommément Image Force, qui a réussi à redresser la situation de la chaîne de restauration. Enfin, l'entreprise ne doit pas perdre de vue ses objectifs qui s'articulent, généralement, autour de la rentabilité et non pas autour de la détection des crises. Toute entreprise se doit de créer une chaîne de valeur qui définit ses activités créatrices de valeur dans l'optique d'acquérir un avantage compétitif (Porter 1986).

Ainsi, choisir des modes de gestion et de l'approche utilisés pour la gestion de la crise revient à confronter l'approche événementielle à l'approche processuelle. Aucune des deux approches n'a été considérée comme universelle et chacune jouit d'une place importante dans la littérature consacrée à la gestion de crise. Il appartient donc à chaque entreprise de choisir les modes à opérer pour la gestion de la crise. On parlera ainsi du caractère contingent de la gestion de la crise. Le choix de l'approche peut dépendre de plusieurs facteurs tels que, à notre sens, le métier de l'entreprise, son apprentissage en matière de crise, sa définition de la crise, sa culture organisationnelle, l'environnement dans lequel elle évolue ainsi que sa vision stratégique.

4. CONCLUSION

Au fil du temps, les entreprises ont dû s'adapter à un environnement incertain où l'avenir est fait d'imprévus et de pièges. Cette adaptation a été possible grâce à la reconnaissance des limites de la planification qui s'avère inefficace dans l'anticipation de certaines perturbations de l'environnement et la reconnaissance du besoin de mettre en place un dispositif de substitution en cas de crise. Savoir gérer des cas extrêmes peut dépendre à présent de dispositifs exceptionnels tels que la communication de crise, les cellules de crise ou même la capacité des cadres à prendre la bonne décision au bon moment et à improviser.

La crise dépend de plusieurs facteurs, dont le métier et l'environnement de l'entreprise. La place que tient la gestion de la crise dans une entreprise est tributaire de l'impact de celle-ci sur la réalisation des objectifs fixés. Dans des milieux industriels à haut risque les catastrophes et les accidents prennent un aspect normal inhérent aux systèmes de l'entreprise. Dans d'autres entreprises moins habituées à évoluer dans des environnements à forte résonance en catastrophes, il est plus difficile d'aborder l'accident sous un angle normal.

À la question de savoir si l'entreprise doit opter pour une approche événementielle de la crise ou processuelle, il n'existe aucune réponse univoque même si les deux approches peuvent être complémentaires. La crise revêt ainsi un caractère de contingence et l'approche à retenir dépendra de l'entreprise, de sa manière de définir la crise, de son métier, dans la mesure où certains métiers sont plus sensibles aux crises que d'autres. Il conviendra néanmoins de donner l'indication selon laquelle, le choix de l'approche dépend de la connaissance de la crise dans la mesure où on distingue deux catégories de crises : les crises connues et les crises inédites. Les crises connues peuvent faire l'objet d'un traitement processuel tandis que les crises inédites doivent généralement faire l'objet d'un traitement événementiel. Toute crise permet en finalité de contribuer à l'enrichissement de l'apprentissage organisationnel des entreprises.

5. BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ansoff I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, n°18.
- [2] Asdourian B. (2010), «Communication, relation et médias sociaux étude de cas de la sensibilisation aux feux de forêts», Thèse pour obtenir le grade de Docteur d'Aix-Marseille Université.
- [3] Autissier D., Bensbaa F. et Boudier F. (2010), L'Atlas du Management, Edition d'Organisation, Paris.
- [4] Bryson, J. M. (1981), «A Perspective on Planning and Crises in the Public Sector», *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 181-196.
- [5] Cally E. (2011), Réussir ses relations presse, Dunod, Paris.
- [6] Fayol H. (1976), L'administration générale et industrielle, Dunod, 4eme édition, Paris.
- [7] Giordano Y. et Musca G. (2012), «Les alpinistes dans l'imprévu : pour une approche naturaliste de la décision?», *Revue française de gestion*, Vol. N° 225, pp. 83-107.
- [8] Godé, C. (2012), «Développer les compétences collectives à partir des pratiques de retour d'expérience "à chaud" : le cas de l'Equipe de Voltige de l'Armée de l'air», *Revue Française de Gestion*, Vol. 38, N°223, p. 167-180.
- [9] Koontz H. et O'Donnel C. (1980), Management: principes et méthodes de gestion, Mac Graw-Hill, New York.
- [10] Lagadec P. (1995), Cellules de crise: les conditions d'une conduite efficace, Éditions d'Organisation, Paris.
- [11] Lagadec P. (2012), «Gestion de crise, la nouvelle donne», *Revue Sécurité et Stratégie*, 2012/3 10, pp 50-52.
- [12] Maisonneuve D. et al., (1999), «Communication en temps de crise», Presse de l'Université du Québec, Québec.
- [13] Melkonian T. et Picq, T. (2014), «De la gestion de crise ponctuelle à l'action continue en contexte extrême: Détour par le cas des Forces Spéciales de l'Armée Française», In Denis J-P., Hafsi T., Martinet, A-C. and Tannery F. M. (Eds) *Encyclopédie de la stratégie*, Editions Vuibert, Paris, pp. 631- 644.
- [14] Passé E. (2011), «Crise et improvisation organisationnelle: Les leçons de quatre études de cas», Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Strasbourg.

- [15] Perrow C. (1984), *Normal Accidents: Living with High-risk Technologies*, Basic Books, New York.
- [16] Perrow C. (2007), *The Next Catastrophe*, Princeton University Press, New Jersey.
- [17] Porter M. (1986), «L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents», Edition Economica, Paris.
- [18] Pündrich A., Brunel O. et Barin Cruz L. (2008), «La crise comme processus et comme événement: Analyse de deux études de cas», XVIIème Conférence de l'AIMS, Nice.
- [19] Roux-Dufort C. (2008), «Gestion de crise», in Bertonèche M. et al., (2008), «MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs», Edition d'Organisation, Paris.
- [20] Roux-Dufort C. (2010), «La vulnérabilité organisationnelle à la loupe: entre fragilité et ignorance», *Télescope*, vol. 16, n° 2, pp. 1-21.
- [21] Ruffier J. (2001), «Accidents "normaux": la gestion du risque inconnu dans les industries dangereuses», 13th Annual Meeting on Socio-Economics, Amsterdam (28/6-1/7 2001).
- [22] Schermerhorn J. et Chappel S. (2008), «Principes de management», ERPI, 2eme édition, Québec.
- [23] Volpi R. (2003), «A propos du management de crise», Université du Littoral Côte d'opale,
- [24] Laboratoire de Redéploiement Industriel, Document de travail N° 69.
- [25] Westphalen M. H. (1998), *Communicator – Le guide de la communication d'entreprise*, Dunod, Paris.

6. WEBOGRAPHIE

- [1] [<https://infoguerre.fr/2011/03/la-campagne-de-communication-de-quick-pour-sauver-son-image>].
- [2] [<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050167crise/buffalo.shtml>].
- [3] [www.lemonde.fr].
- [4] [www.leblogfinance.com].

NOTES

1. toufikserradj@yahoo.fr
2. [<https://infoguerre.fr/2011/03/la-campagne-de-communication-de-quick-pour-sauver-son-image>] consulté en Janvier 2018.
3. [www.leblogfinance.com] Consulté en avril 2015.
4. [www.lemonde.fr] Consulté en avril 2015.
5. Cf., Ansoff, I, Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, California Management Review, n°18, 1975.
6. Le drame du Heysel, survenu le 29 mai 1985 à Bruxelles en Belgique, est l'une des tragédies les plus marquantes de l'histoire du football et du sport. Le drame arrive lorsque des grilles de séparation et un muret s'effondrèrent sous la pression et le poids de partisans, faisant 39 morts et plus de 454 blessés. Cela s'est produit à l'occasion de la finale de Coupe d'Europe des clubs champions 1984-1985 entre le Liverpool Football Club et la Juventus Football Club.
7. Par drame de Furiani, on entend parler de la catastrophe de l'effondrement d'une tribune du stade Armand-Cesari le 5 mai 1992 à Furiani lors de la demi-finale de la coupe de France de football 1991-1992 opposant le SC Bastia à l'Olympique de Marseille.
8. [www.lemonde.fr] consulté en mai 2015.
9. [<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050167crise/buffalo.shtml>] Consulté en mai 2015.