

# Faire face à la déstabilisation de l'entreprise

À partir d'un événement parfois mineur qui passe souvent par la diffusion d'informations parasites, l'image de l'entreprise peut se trouver dégradée, voire son existence même être remise en cause. Ludovic François explique les stratégies à mettre œuvre pour se défendre et montre que la crise « peut devenir une expérience salvatrice si, bien gérée, elle permet de tirer des enseignements bénéfiques et de consolider ainsi la compétitivité de l'organisation ».

Les entreprises évoluent dans un environnement en perpétuelle mutation. Pour se développer, elles doivent s'adapter et innover. Parfois, des ruptures brutales plongent ces organisations dans des difficultés. Si celles-ci sont importantes, on dit alors que l'entreprise est déstabilisée. Au sens propre, le terme déstabilisation désigne une perte de stabilité. Venant du latin *stabilis*, stable signifie « être debout ». Bref, l'entreprise déstabilisée serait celle qui menacerait de tomber à terre. *A contrario*, la stabilité serait gage de pérennité.

Pourtant, une firme se doit d'évoluer pour rester compétitive. Une entreprise performante innove en permanence et remet donc en cause perpétuellement sa stabilité. Le travail de l'entrepreneur est celui d'un équilibriste par grand vent qui doit sans cesse adapter sa posture pour avancer. La capacité à gérer ce déséquilibre permanent est cruciale. La force de ce dérèglement doit être récupérée pour créer une dynamique et ne pas se transformer en énergie négative. Notre propos dans cet article est de nous intéresser à cette dernière et de comprendre comment l'entreprise peut risquer de chuter. Pour cela, nous rechercherons dans un premier temps les fondements du processus de déstabilisation et ensuite nous analyserons ses manifestations, à savoir les crises.

## L'altération de la capacité d'influence

Le développement de l'entreprise repose sur les comportements d'un certain nombre d'ac-

teurs. Ce sont les parties prenantes. Celles-ci – *stakeholders* en anglais – rassemblent, selon Freeman<sup>(1)</sup>, tous les groupes « ou individus qui peuvent affecter, ou qui peuvent être affectés par, la réalisation des objectifs de l'entreprise ». L'entreprise pour se développer se doit de créer une sorte de chaîne cognitive harmonieuse avec ses *stakeholders* <sup>(2)</sup>. Savoir provoquer des actions favorables de ces derniers va être l'objectif de l'entrepreneur. Il va devoir influencer pour pouvoir interagir sur les comportements des parties prenantes. Il va faire en sorte que le client consomme, l'investisseur investisse, etc. Partant du principe qu'il ne peut contenter tout le monde, le jeu de l'entrepreneur va être de maintenir un équilibre, c'est-à-dire une répartition homogène des forces (du latin *aequus* égal et *libra* balance). L'entreprise sera déstabilisée à partir du moment où cet équilibre sera rompu, entraînant une réaction en chaîne de rupture des points d'appui et, *in fine*, à défaut de rétablissement, de chute. Cela suppose une force contraire suffisante ou seulement une action de peu d'ampleur, mais sur un point d'appui essentiel.

Le processus de déstabilisation passe par une dégradation de l'image de l'entreprise auprès des parties prenantes. Concrètement, cela se traduit par l'introduction d'informations parasites dans la chaîne cognitive liant les *stakeholders* à la firme. Celles-ci finissent par entraîner un comportement négatif de certaines parties prenantes. L'événement déclencheur d'une crise peut parfois paraître dérisoire. Pourtant,



**Ludovic François**

est professeur affilié à HEC Paris.

Il est notamment l'auteur de :

- *Business sous influence*, Éditions d'Organisation, 2004

Extrait de Constructif N° 16 (février 2007), revue éditée par la Fédération Française du Bâtiment et reproduite intégralement sur [www.constructif.fr](http://www.constructif.fr)

« L'événement déclencheur d'une crise peut parfois paraître dérisoire. Pourtant, en partant d'un fait minime, une entreprise peut être plongée au cœur d'une tempête en se retrouvant abandonnée par ses principaux soutiens, les uns après les autres. »

en partant d'un fait minime, une entreprise peut être plongée au cœur d'une tempête en se retrouvant abandonnée par ses principaux soutiens, les uns après les autres. C'est bien l'effet de contagion qui va bousculer l'entreprise et non l'origine de la crise. Un fait isolé peut secouer les dirigeants et parfois se solder par leur remplacement, mais c'est bien la perte de confiance de différents acteurs qui va avoir pour conséquence de déstabiliser l'organisation dans sa globalité. Ainsi, par exemple, une entreprise sans client peut vivre si elle bénéficie de subventions, du soutien d'investisseurs comme ce fut le cas pour de nombreuses sociétés internet des années 2000, de l'engagement bénévole d'employés, etc. Ce n'est pas la rupture avec une partie prenante qui va être décisive, mais bien la rupture avec l'ensemble des *stakeholders* qui va remettre en cause l'existence même de l'entreprise.

### L'exemple du boycott

Pour illustrer notre théorie, prenons l'exemple du lancement d'un boycott. La partie prenante qui est alors concernée est le client puisque c'est lui qui va être interpellé. Le trouble des comportements d'achat est une menace sérieuse, mais ne va pas nécessairement déstabiliser l'entreprise, car celle-ci va réagir. Danone, dans l'affaire dite des licenciements boursiers lors de la fermeture de l'usine LU, a été bousculée, mais n'est jamais « tombée à terre ». Depuis, cette affaire n'est plus qu'un mauvais souvenir pour l'entreprise.

À l'inverse, dans certains cas, les effets qui vont résulter d'un boycott peuvent se succéder en cascade, perturbant complètement la perception de l'entreprise par l'ensemble des parties prenantes. Un boycott peut provoquer une réaction en chaîne et se traduire par le désengagement des parties prenantes nécessaire à la vie de l'entreprise : les salariés et, en particulier, les commerciaux risquent de se démotiver ; les actionnaires peuvent être tentés de vendre leurs titres ou de demander des explications au président ; les investisseurs potentiels peuvent voir un risque apparaître susceptible de nuire au résultat net de la société ; les fournisseurs peuvent craindre de voir leurs commandes baisser, etc. Bref, l'action informationnelle consistant à appeler à ne pas consommer peut gripper le système permettant à l'entreprise de créer de

la valeur et déstabiliser celle-ci au sens où son existence même peut être remise en cause.

Ce fut par exemple le cas avec la société britannique Body Shop qui, au milieu des années 90, a vu son chiffre d'affaires menacé par un appel au boycott qui a entraîné une chute de son cours de Bourse. De même, Shell dans la crise qui l'opposa à Greenpeace au milieu des années 90 au sujet d'une plate-forme pétrolière en mer du Nord, dut renoncer à se débarrasser de cette installation en la coulant, non pas à cause de la pression des consommateurs, mais bien en raison de la perte de confiance de multiples parties prenantes. Lorsqu'une entreprise est confrontée à la perte de ses soutiens les plus importants, on va considérer que l'organisation entre en crise.

### Affronter la crise

La crise est la manifestation de la déstabilisation de l'entreprise. La perte d'équilibre est alors visible. Le mot crise vient du grec *krisis* qui signifie décision. Une crise est avant tout celle de la décision dans une période de forte incertitude et de péril. Cette paralysie est la conséquence, d'abord d'une rupture brutale entraînant un danger important pouvant remettre en cause l'existence de l'entreprise et nécessitant une réaction. S'agissant d'un phénomène de rupture, l'organisation se retrouve plongée dans un environnement incertain, car, faute de précédent, elle ne dispose pas d'outils de gestion. Cette plongée dans l'inconnu provoque une incapacité à imaginer les conséquences des décisions prises et également des difficultés à trier et à analyser les informations pertinentes. Concrètement, une crise se traduit par une rigidité cognitive des décideurs qui sont incapables de prendre des décisions en connaissance de cause.

Pour un manager, bien entendu, la question qui se pose est celle de la gestion des crises. Par nature, une crise est une rupture non anticipée. Par conséquent, certains prétendent que, par définition, il n'est pas possible de prévoir l'inattendu et que la gestion de crise ne peut pas être préparée. Nous pensons le contraire : toute organisation doit anticiper les crises par la mise en place de processus de gestion, car le temps perdu dans une période d'urgence ne se rattrape généralement pas et des hésitations peuvent conduire à la catastrophe.

Toute la problématique amont de la gestion de crise consiste à faire en sorte que le processus de déstabilisation ne se déclenche pas ou s'interrompe rapidement. Pour cela, il convient de mettre en place une politique d'identification et de réduction des risques. Certains théoriciens estiment qu'une crise s'annonce par le biais de signaux faibles, puis par des signaux alarmants. La détection de ceux-ci permet d'anticiper la rupture et ainsi d'empêcher la crise de se développer. Mettre en place un dispositif de veille sur les vulnérabilités de l'entreprise peut s'avérer efficace pour détecter ces signaux.

Cependant, à défaut de pouvoir anticiper, une fois que l'événement déclencheur se produit et plonge dans la stupeur les dirigeants, que faut-il faire ?

L'objectif de la gestion de crise est de mettre en place des procédures qui permettent aux dirigeants dans les situations de forte incertitude de trouver des repères. Il ne s'agit pas de s'agiter dans tous les sens, mais au contraire de traiter rationnellement les problèmes les uns après les autres. Mettre en place un dispositif qui permet au dirigeant, dans une période de panique, de se référer à des certitudes peut être déterminant. Ces certitudes peuvent être la mise en place d'un plan de crise qui, souvent, est inadapté, mais permet de prendre le problème par un bout.

Ainsi, toute organisation devrait disposer d'une cellule de crise prête à l'emploi. Celle-ci doit être pluridisciplinaire. C'est-à-dire que sa composition doit permettre une réflexion plurielle et ne pas privilégier une approche intellectuelle plutôt qu'une autre. Ensuite, elle doit être légère. Une multitude d'intervenants en son sein revient à brider sa réactivité. Enfin, elle doit avoir une capacité de décision ou bénéficier

d'une proximité étroite avec des décideurs. Cette cellule de crise doit en parallèle disposer de deux outils : une cellule information capable de fournir des avis et des analyses en temps réel, et une cellule de communication capable de lancer des actions d'influence vers les principaux *stakeholders*.

Toute entreprise, un jour ou l'autre, peut être déstabilisée. Une perte d'équilibre momentanée n'est pas grave si elle ne se solde pas par une chute. Savoir gérer les crises est donc un devoir du manager. Au-delà même de la problématique défensive, les crises permettent parfois de renforcer les organisations si elles savent en tirer des leçons. Les vulnérabilités peuvent même devenir des points forts. Ainsi, les années 90 auront été marquées par de nombreuses grandes crises informationnelles entre la société civile et des entreprises : Nike et le travail des enfants, Monsanto et les OGM, Shell et la plate-forme Brent-Spar, etc. Ces grandes sociétés pensaient que la justification de leur existence était de créer de la richesse et « de la valeur résiduelle » pour l'actionnaire. À l'occasion de ces conflits avec les ONG, elles ont découvert que le public attendait plus d'elles. Face à la menace, les entreprises ont adopté, en tant qu'outil de gestion des risques, le concept de développement durable afin de fortifier l'image sur les points de vulnérabilité servant de *casus belli* aux organisations de la société civile. D'un outil négatif de gestion de risques, certaines entreprises utilisent désormais le développement durable comme un instrument de compétitivité au sens où il devient une composante majeure de l'image auprès des *stakeholders*. Bref, la crise met à jour les déséquilibres accumulés et peut devenir une expérience salvatrice si, bien gérée, elle permet de tirer des enseignements bénéfiques et de consolider ainsi la compétitivité de l'organisation.

« Toute organisation doit anticiper les crises par la mise en place de processus de gestion, car le temps perdu dans une période d'urgence ne se rattrape généralement pas et des hésitations peuvent conduire à la catastrophe. »

1) Freeman E. R., *Strategic Management : a stakeholders' approach*, Pitman, 1984.

2) François L., *Business sous influence*, Éditions d'Organisation, 2004.