


| | | |
|---|---|---|
|  | Up ! Enhanced Management | Première édition |
| | 7 La communication 7.10 Comment gérer une crise ? | http://www.up-comp.com contact@up-comp.com |

| | | Poids dans la décision | |
|----------------------|--------------|---|--------------------------|
| | | Fort | Faible |
| Similarité d'intérêt | Intéressé | Etat UK Actionnaires Consultants Médias | Concurrents |
| | Désintéressé | Greenpeace Clients | Etats CEE hors UK |

Diagramme 304 – La matrice décideurs – intéressés

F Dans sa décision de couler une plate-forme pétrolière au large de l'**Ecosse**, l'entreprise **Shell** n'avait tenu compte initialement que du point de vue du **Royaume Uni**, des actionnaires – la minimisation des coûts et des risques pour l'entreprise – et des cabinets de conseil. Cela a engendré une crise importante, activée par **Greenpeace**, qui a duré de 1995 à 2000.

7.10.5 La gestion de la crise

7.10.5.1 Que faire ?

Il n'existe pas de plan d'actions générique étant donné que chaque crise est particulière. Néanmoins, il y a trois décisions importantes à prendre au plus tôt, sauf si l'entreprise est sur de son bon droit et qu'elle décide de passer en force :

- **Suspendre la décision à l'origine de la crise.**
Ceci permet de calmer les ardeurs des acteurs vindicatifs en vue d'éviter toute escalade menant à un point de non-retour.
- **Demander l'intervention d'un tiers à l'expertise unanimement reconnu.**
L'intervention du tiers – analyse, bilan, diagnostic et préconisation – nécessite du temps pendant lequel l'entreprise peut réfléchir à des actions de moyen terme en vue de reprendre le dessus.
- **Se garder une porte de sortie.**
Il s'agit de déclarer que la décision d'origine qui a été suspendue reste la meilleure jusqu'à preuve objective du contraire.

Le plan d'actions de moyen terme peut être alors :

- **Adopter le point de vue des opposants.**
Quand l'entreprise comprend qu'elle a fait fausse route, il est important de reconnaître ses torts et de savoir rebondir sur l'événement pour en tirer un profit – image, expérience, etc.
- **Inviter l'opposant à prendre part à la réflexion.**
L'objectif est de l'impliquer dans la décision en vue de désamorcer la crise.
- **Trouver de nouveaux alliés ayant une forte notoriété.**
L'objectif est de minimiser le poids des opposants.
- **Contre-argumenter en direction des autres acteurs.**
L'objectif est d'isoler le leader des opposants.
F Cette stratégie a été mise en œuvre par l'entreprise **Michelin** envers ses salariés qui étaient en grève et pour lesquels les représentants syndicaux les incitaient à ne pas reprendre le travail. La direction leur a rappelé qu'ils n'étaient pas payés durant la grève alors que cela n'était pas le cas des délégués mandatés par leur syndicat.