

Comment bien gérer une situation de crise ?

Événement souvent inattendu et imprévisible, la crise met en péril l'entreprise et engage sa réputation. Les conseils de M^e Jean-Charles Simon pour la résoudre.

Gérer une crise s'inscrit dans le cadre global de la gestion des risques. Intégrée, celle-ci constitue le premier rempart contre la crise, mais aussi une protection contre l'atteinte à la réputation, l'un de ses effets potentiels majeurs.

La gestion de crise nécessite une modélisation de la gestion des risques et des systèmes de détection précoce. Cette approche impose une implication maximale de la direction et de l'ensemble du personnel, mais aussi une communication accrue, car il est essentiellement question de perception.

Minimiser les risques est l'affaire de tous et chacun doit y participer à sa manière, l'objectif étant que la méthode d'évaluation soit intégrée à la vie de l'entreprise. La démarche doit aboutir à une analyse exhaustive, qui déterminera une carte des risques permettant de rédiger un manuel de traitement des risques, un glossaire des risques, une bible d'actes ou un guide des comportements.

Il est difficile de prévoir la forme que prendra une crise, mais encore faut-il être à même de l'identifier. Chaque société définit ses propres critères d'appréciation et indicateurs d'alerte, qui doivent faire l'objet d'un suivi afin d'anticiper et de percevoir les premiers signes. Il existe des indicateurs généraux concernant le processus d'organisation interne de l'entreprise et des indicateurs plus spécifiques, portant, par exemple, sur l'environnement sectoriel, l'activité, la situation financière, les aspects juridiques et fiscaux, les process industriels, la logistique ou les aspects sociaux.

Les situations de crise étant très diverses, l'entreprise doit s'interroger



SIMON ASSOCIÉS

Simon Associés est un cabinet d'avocats d'affaires regroupant une vingtaine d'avocats et juristes dont l'activité est principalement orientée vers les PME/PMI. Organisé autour de six pôles de compétences (corporate-acquisitions, entreprises en difficulté, contentieux, franchise, immobilier, social), le cabinet a développé une approche transversale de prévention des risques juridiques et judiciaires. simonassociés.com

afin de déterminer si le diagnostic est parfaitement maîtrisé et les solutions adéquates définies. Dans certains cas, l'intervention d'un tiers est nécessaire afin de sécuriser l'information et le diagnostic donnés.

S'entourer d'une équipe ad hoc

Gérer efficacement une crise impose enfin que l'entreprise s'entoure d'une équipe ad hoc, aussi bien en interne qu'à l'extérieur. Au sein de l'entreprise, il est utile de créer une cellule dédiée, qui sera le lien avec l'équipe externe constituée pour la traiter. Le cas échéant, et si la crise peut aboutir à mettre en cause la pérennité de l'entreprise, il est possible de consulter, dès l'apparition des premières difficultés, un mandataire judiciaire pour envisager une éventuelle procédure de prévention amiable, mandat ad hoc ou conciliation, voire, dans des situations plus complexes, une procédure de sauvegarde. L'entreprise peut aussi faire appel à des conseils spécialisés : audi-

teurs, financiers ou industriels, avocats, conseils en communication, managers de crise. Quelle que soit son origine, la crise perturbe les points de repère habituels et peut générer des émotions aux effets négatifs. Si l'entreprise n'a pas les ressources et la capacité à gérer la situation, elle peut s'adresser à des professionnels rompus aux techniques de la gestion de crise.

Complexe, la stratégie de crise doit prendre en compte l'origine et la nature des difficultés (prévisibles ou insurmontables), les intérêts de l'entreprise, ceux de l'actionnaire, du dirigeant, les autres intérêts en présence (salariés, banques, clients, fournisseurs) et les conséquences. La qualité et la dynamique de la résolution des situations de crise – et sa pérennité – dépendent directement de la capacité à adopter des actions préventives, comprendre les origines internes et externes de ces difficultés et engager les moyens de traitement. ●

Camille George

"Minimiser les risques est l'affaire de tous et chacun doit y participer à sa manière, l'objectif étant que la méthode d'évaluation soit intégrée à la vie de l'entreprise."

JEAN-CHARLES SIMON,
AVOCAT AU CABINET SIMON ASSOCIÉS.

