

École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal

ESG UQAM

Mémoire

**L'Intelligence Économique au service de la
gestion des risques et des crises :**

La crise d'Air Canada

Juillet 2006

Présenté comme exigence partielle de la maîtrise en
administration des Affaires MBA Recherche

Par Emeric Saltet de Sablet d'Estières

MBA spécialisation en stratégie des Affaires

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de mémoire, la professeure Camélia Dumitriu, Ph.D., qui a cru en mes capacités en me laissant la latitude nécessaire pour réaliser à bien mon projet de recherche selon mes centres d'intérêts. La professeure Dumitriu a eu la bonté de me soutenir par ses encouragements et par ses critiques, pour amener à tirer le meilleur de moi-même dans cette recherche et enrichir mes analyses. Ainsi par son travail, son temps et sa détermination à faire avancer mon projet, la professeure Dumitriu me permet aujourd'hui de présenter mon rapport final sur mon modèle conceptuel et sur mon étude de cas sur la crise d'Air Canada.

Je tiens aussi à remercier Monsieur Philippe Darantière qui m'a conseillé et soutenu sur le volet de l'Intelligence Économique et qui m'a montré des outils nécessaires à mon étude de cas sur la crise d'Air Canada dans le volet informationnel de mon mémoire. Par sa gentillesse et sa disponibilité lors de mon cours voyage à Paris, Monsieur Darantière a enrichi certaines de mes analyses.

Je tiens à remercier Monsieur Christian Harbulot, Directeur de l'École de Guerre Économique à Paris qui m'a soutenu à tenter l'aventure au Canada afin d'enrichir mes compétences et de pouvoir développer mon leadership tout au long de ma scolarité dans le programme MBA. Le sujet de mon mémoire est en réalité la combinaison des connaissances acquises lors de mon cursus à l'École de Guerre Économique en Intelligence Économique et des connaissances acquises lors de mon cursus à l'ESG-UQAM dans les cours de stratégies de la professeure Dumitriu sur la gestion des risques et des crises et des cours de stratégies de la professeure Mihaela Firsirotu, Ph.D.

Je remercie la Professeure Mihaela Firsirotu, Ph.D pour m'avoir donné l'opportunité d'acquérir la base des connaissances en stratégie des affaires dans son cours MBA 8021 et de m'avoir permis de travailler à la chaire Bombardier pour me permettre de prendre mon temps financièrement et finir mon mémoire dans des délais raisonnables.

Je n'oublierais pas de remercier celui qui m'a parlé de l'ESG-UQAM et qui m'a permis de déposer mon dossier auprès des instances du programme MBA Recherche, le professeur Jocelyn Desroches. En effet le professeur Desroches m'a donné pendant trois années de suite des cours de gestion internationale à Paris à l'IUP de Management et des nouvelles Technologies à Assas. Pendant toutes ces années nous avons entretenu de bonnes relations qui m'ont donné envie par la suite de venir tenter le MBA à l'ESG-UQAM.

Merci à ma famille qui m'a soutenu dans la poursuite de mes études tant moralement que financièrement. Je remercie mon père, Jean de Sablet, qui malgré sa peur de me voir partir m'a laissé partir au Canada pour réaliser ce beau projet. Papa, tu m'as montré l'importance du travail bien fait et l'importance de la persévérance dans les efforts. Maman, merci pour tes prières qui m'ont permis d'aller si loin.

Merci à mon ami François Dauphin, avec qui j'ai beaucoup parlé et qui a relu certain de mes chapitres pour m'apporter ses très bonnes critiques avant que je dépose ces chapitres, dans une forme pré finale, auprès de ma directrice de mémoire. Grâce à ses conseils tant intellectuels que moraux j'ai pu finaliser à terme mon mémoire. Je ne t'oublierai pas et on ira bientôt chanter ensemble et boire une flûte de champagne.

Merci à Eric Lampron pour m'avoir permis d'acquérir les informations nécessaires pour mon étude sur l'espionnage commercial entre Air Canada et Westjet. Ses informations m'ont permis de peaufiner mon analyse. Merci aussi à mes amis qui m'ont encouragé dans mon cheminement et qui ont su comprendre mon originalité. Je remercie donc tous les étudiants avec qui j'ai travaillé à l'Association des Étudiants en MBA Recherche (AEMBAR) et qui m'ont permis de parfaire mon intégration dans la ville de Montréal. Merci à vous...

Prendre son temps pour travailler
C'est le prix d'un travail bien fait
Prendre son temps à la réflexion
C'est la source de la connaissance
Prendre son temps pour lire
C'est la base du savoir

Prendre son temps pour aimer
C'est être heureux de vivre
Prendre son temps pour être jovial
C'est la porte du bonheur
Savoir prendre son temps et être content
C'est la musique de l'âme

Table des Matières

<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>VIII</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>X</i>
<i>RÉSUMÉ</i>	<i>XI</i>
<i>CHAPITRE I</i>	<i>12</i>
<i>INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE</i>	<i>12</i>
<i>CHAPITRE II</i>	<i>15</i>
<i>MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</i>	<i>15</i>
2.1 Le choix de l'approche qualitative	15
2.2 La collecte et l'analyse des données	18
2.3 Analyse des données	19
2.4 Validité et limites de l'étude	20
<i>CHAPITRE III</i>	<i>22</i>
<i>GESTION DES RISQUES ET DES CRISES: DÉFINITIONS, TYPOLOGIES, COMPOSANTES</i>	<i>22</i>
3.1 Introduction	22
3.2 La gestion des risques et son rôle dans la gestion préventive des crises	22
3.2.1. Définition générale du risque	24
3.2.2 Les attributs du risque	26
3.2.3 La mesure du risque selon l'approche théorique et selon l'approche sociale du risque	34
3.2.4 Profil de risque de l'organisation	42
3.2.5 Typologie des risques et profil de risque de l'entreprise	44
3.2.6 La gestion intégrée des risques : outil pour une bonne prévention des crises	55
3.3 La gestion des crises	60

3.3.1 Définition de la notion de crise	60
3.3.2 Les phases d'une crise	67
3.3.3 Typologie et familles de crises	70
3.3.4 Les différentes dimensions d'une crise	74
3.3.5 Les différentes parties prenantes d'une crise	77
3.3.6 La gestion de la crise durant son déroulement	80
3.3.7 La gestion post-crise	89
CHAPITRE IV	93
<i>INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : CONCEPT ET OUTILS</i>	93
4.1 L'Intelligence Économique	93
4.1.1 Définition de l'Intelligence Économique	93
4.1.2 La notion anglo-saxonne de <i>Competitive Intelligence</i>	97
4.1.3 Le concept de la guerre de l'information; la guerre cognitive	98
4.1.5 L'Intelligence Économique et le <i>Knowledge Management</i>	101
4.1.6 Le concept de l'Infosphère	104
4.2 Les outils en Intelligence Économique	112
4.2.1 Le Lobbying	112
4.2.2 Le cycle de renseignement	123
4.2.3 La veille	125
4.2.3 Le Benchmarking	134
4.2.4 La méthode des scénarios	139
4.2.6 La communication de crise	148
CHAPITRE V	153
<i>L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE AU SERVICE DE LA GESTION DES RISQUES ET DES CRISES : LE CADRE D'ANALYSE PROPOSÉ</i>	153
5.1 Introduction	153
5.2 Le modèle d'analyse pre-crise : la gestion préventive d'une crise	154
5.2.1 Identification des dimensions existentielles	156
5.2.2 Mesures du risque	160
5.2.3 Analyse organisationnelle	161
5.2.4 Analyse informationnelle	166

5.3 Le modèle d'intervention durant la crise	169
5.3.1 Diagnostic de la crise	173
5.3.2 Analyse Informationnelle	177
5.3.3 Analyse des parties prenantes	180
5.3.4 Méthodes de gestion de crise	182
5.3.5 Processus tactique d'une réponse opérationnelle	189
5.4 Modèle d'analyse Post-crise	191
<i>CHAPITRE VI</i>	195
<i>ANALYSE DE LA CRISE AIR CANADA</i>	195
6.1 Introduction	195
6.2 L'industrie du transport aérien	196
6.2.1 Les infrastructures et le matériel volant	197
6.2.2 Les dimensions internationales du transport aérien	198
6.2.3 Croissance et clientèle du transport aérien	199
6.2.2 Facteurs clés de succès de l'industrie	201
6.2.3 Structure du transport aérien au Canada	209
6.3. Air Canada	213
6.3.1 Bref historique d'Air Canada	213
6.3.2 Fusion entre Air Canada et Canadian Airline	215
6.4. La gestion pré-crise chez Air Canada	218
6.4.1 La période pré-crise : restructuration de Air Canada suite à la fusion	218
6.4.2 Le profil de risque de la compagnie Air Canada	221
6.5. Faillite et crise chez Air Canada en 2003	223
6.5.1 Diagnostic de la faillite chez Air Canada	224
6.5.2 Parties prenantes concernées par la crise de Air Canada	241
6.5.3 Analyse informationnelle de la crise Air Canada	251
6.6 La gestion post- crise d'Air Canada	262
6.6.1 Sortie à la crise informationnelle de WestJet : une stratégie d'influence	263
6.6.2 Sortie de la crise : une stratégie de changement radical	266

6.7 Conclusion	272
<i>CHAPITRE VII</i>	275
<i>CONCLUSIONS FINALES ET CONTRIBUTIONS PERSONNELLES</i>	275
<i>ANNEXE</i>	281
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	283

LISTE DES FIGURES

FIGURE 3.1 LES ÉTAPES D'UNE GESTION DE CRISE	23
FIGURE 3.2 : EXEMPLE D'ARBORESCENCE	36
FIGURE 3.3 : MODÈLE DE HIÉRARCHISATION DES RISQUES	37
FIGURE 3.4 : TYPES DES RISQUES ET LEURS SOURCES	45
FIGURE 3.5 FAMILLE DES RISQUES ET FLUX D'INFORMATION	51
FIGURE 3.6: ÉTAPES DE LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES	57
FIGURE 3.7 : DÉFINITION DES TERMES DE CRISE	64
FIGURE 3.8: DÉFINITION D'UNE CRISE SELON QUATRE DIMENSIONS : LES ACTIFS TOUCHÉS, LA GRAVITÉ DE L'IMPACT, LA COUVERTURE MÉDIA ET L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE	67
FIGURE 3.10 CYCLE DE DÉVELOPPEMENT DE LA CRISE	69
FIGURE 3.11 FAMILLES DE CRISES	71
FIGURE 3.12 FAMILLES D'INTERVENTION DES CRISES	73
FIGURE 3.13: DIMENSIONS D'UNE CRISE	76
FIGURE 3.14 LES PARTIES PRENANTES	79
FIGURE 3.15 LES PRIORITÉS D'UNE GESTION DE CRISE	85
FIGURE 3.16 : CULTURE DE CRISE / DE SURETE	91
FIGURE 4.1 : CHAMPS D'APPLICATION, ACTEURS, POLITIQUES ET OUTILS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE	96
FIGURE 4.3 ÉCHIQUIERS INFORMATIONNELS	101
FIGURE 4.4 L'INFOSPHÈRE	106
FIGURE 4.5 LES TROIS CHAMPS DE L'INFOSPHÈRE	107
FIGURE 4.6 LES INTERACTIONS DE L'INFOSPHÈRE	108
FIGURE 4.7 LES ACTIVITÉS INFLUENCÉES PAR L'INFOSPHÈRE	109
FIGURE 4.8 L'INFORÉCULATION	110
FIGURE 4.9 CYCLE DE FORMATION DE L'INFOSPHÈRE	111
FIGURE 4.10 : LE CYCLE DU RENSEIGNEMENT	123
FIGURE 4.11 TYPOLOGIE DE VEILLE; LES GRANDS DOMAINES DE VEILLE POLITICO-MILITAIRE	131
FIGURE 4.12 LES 4 TYPES DE BENCHMARKING	136
FIGURE 4.13 MÉTHODE DES SCÉNARIOS SELON SCHOEMAKER	142
FIGURE 4.14 TYPES DE SCÉNARIOS DE CRISE ET MÉTHODES UTILISÉES	144
FIGURE 4.15 MODÈLE DE PORTEFEUILLE DE SCÉNARIOS	145
FIGURE 5.1 LE PROCESSUS DE CRISE	154
FIGURE 5.2 MODÈLE DE PRÉVENTION	156

FIGURE 5.3 MODÈLE MULTIFACTORIEL	162
FIGURE 5.4 DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION	164
FIGURE 5.5 SYNTHÈSE DU MODÈLE DE PRÉVENTION	168
FIGURE 5.6 DÉMARCHE D'ACTION LORS D'UNE CRISE	171
FIGURE 5.7 MODÈLE DE CRISE	173
FIGURE 5.8 DIAGRAMME D'ISHIKAWA	175
FIGURE 5.9 SYNTHÈSE DU MODÈLE DE CRISE	182
FIGURE 5.10 PROCESSUS TACTIQUE D'UNE RÉPONSE OPÉRATIONNELLE DE CRISE	190
FIGURE 5.11 LA GESTION POST-CRISE : LE MODÈLE PROPOSÉ	194
FIGURE 6.1 IMPACT DES ÉVÉNEMENTS DU 11 SEPTEMBRE SUR LE TAUX DE CROISSANCE DU TRAFIC AÉRIEN DE PASSAGERS	201
FIGURE 6.2 AUGMENTATION DU PRIX DU PÉTROLE	203
FIGURE 6.3 AIR CANADA AVANT LA FUSION (1999)	217
FIGURE 6.4 CANADIAN AIRLINE AVANT LA FUSION EN 1999	218
FIGURE 6.5 L'ORGANISATION ISSUE DU MODÈLE MULTIFACTORIEL	219
FIGURE 6.6 AIR CANADA EN 2002	221
FIGURE 6.7 LES TROIS ÉTAPES DU MODÈLE DE GESTION DE CRISE	224
FIGURE 6.8 DIAGNOSTIQUER LA CRISE	224
FIGURE 6.9 AIR CANADA ; DIAGRAMME D'ISHIKAWA	226
FIGURE 6.10 LES DIMENSIONS D'UNE CRISE	233
FIGURE 6.11 PART DE MARCHÉ INTÉRIEUR EN POURCENTAGE DE SIÈGES-KM	234
FIGURE 6.12 AIR CANADA ; ACCEPTABILITÉ SOCIALE DE LA CRISE	236
FIGURE 6.13 COÛT RELATIF DU PERSONNEL, SOURCE : TRANSPORT CANADA	239
FIGURE 6.14 ÂGE DU PARC D'AÉRONEFS DES COMPAGNIES AÉRIENNES EN 2001,	240
FIGURE 6.15 AIR CANADA : CARTOGRAPHIE DES ACTEURS	242
FIGURE 6.16 INTERACTIONS DES ACTEURS VIS-À-VIS D'AIR CANADA	250
FIGURE 6.17 RAPPORT DE FORCES ENTRE LES ACTEURS	250
FIGURE 6.18 DYNAMIQUE DE CRISE D'AIR CANADA	258
FIGURE 6.19 ACE AVIATION	269

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 3.1 : TABLEAU DE FRÉQUENCE ET DE GRAVITÉ	35
TABLEAU 3.2 ACCEPTABILITÉ DU RISQUE	40
TABLEAU 3.3 CRISE ET ACCEPTABILITÉ SOCIALE	41
TABLEAU 3.4 : GRILLE D'ANALYSE POUR CARTOGRAPHIER LES RISQUES .	47
TABLEAU 3.5: CARTOGRAPHIE DES RISQUES	53
TABLEAU 3.6 STATISTIQUES SUR LA COMPOSITION D'UNE CELLULE DE CRISE	83
TABLEAU 4.1 : TACTIQUES DE SORTIE DE CRISE	120
TABLEAU 4.2 : STRATÉGIES DE LOBBYING DE CRISE	121
TABLEAU 4.3 : RESSOURCES MOBILISÉES LORS D'UN LOBBYING DE CRISE	122
TABLEAU 4.4 : LE CYCLE DU RENSEIGNEMENT	124
TABLEAU 5.1 MATRICE DES CAUSES EXISTENTIELLES	176
TABLEAU 6.1 SYNTHÈSE DES FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS DU TRANSPORT AÉRIEN	208
TABLEAU 6.2 PROFIL DE RISQUE D'AIR CANADA AVANT LA CRISE	222
TABLEAU 6.3 TYPE DE CRISE POUR AIR CANADA	232
TABLEAU 6.4 PART DE MARCHÉ DES COMPAGNIES AÉRIENNES, JUILLET 1999	238
TABLEAU 6.5 LES ACTEURS ET PARTIES PRENANTES DE LA CRISE	249
TABLEAU 6.6 EFFETS SECONDAIRES DE LA LACC	253
TABLEAU 6.7 FORCES ET FAIBLESSES D'AIR CANADA	255
TABLEAU 6.8 AIR CANADA CONTRE WESTJET	264

RÉSUMÉ

La problématique principale de cette étude est de constituer un cadre d'analyse systémique en conciliant les approches traditionnelles de la gestion des risques et des crises avec le concept et les outils de l'Intelligence Économique et d'appliquer ce cadre d'analyse dans le cas concret de la crise subie par Air Canada, afin de raffiner notre cadre d'analyse et de formuler nos conclusions.

La recherche s'effectue en deux grandes étapes. La première étape, basée sur la revue de la littérature, définit les différents concepts de la gestion de risques et des crises, ainsi que ceux reliés à l'Intelligence Économique (IE) pour aboutir à la création du modèle conceptuel d'analyse. La deuxième étape de la recherche sera constituée par l'étude de cas d'Air Canada.

La première étape de notre recherche se retrouve dans les chapitres 3, 4, et 5. Le chapitre 3 a pour objet de définir les principales définitions et concepts reliés aux risques et aux crises ainsi que les différentes approches qui existent dans la littérature scientifique. Le chapitre 4 présente le concept de l'Intelligence Économique (IE) et les principaux outils et méthodes d'analyse de ce champ de recherche. Le chapitre 5 est dédié à l'élaboration du modèle conceptuel basé sur les concepts et approches retenus dans les deux chapitres précédents et organisé selon les trois grandes phases d'une crise : la phase pré-crise; la phase de la crise proprement dite; la phase post-crise.

L'entreprise ciblée pour la seconde section de notre recherche est Air Canada, la plus grosse entreprise canadienne de transport aérien ayant subi des événements majeurs mettant en danger sa survie et la contraignant à déclarer faillite. L'étude de cas présentée dans le chapitre 6 étudie la crise d'Air Canada, crise qui a débuté lorsque Air Canada s'est mise sous protection judiciaire de la LACC en avril 2003.

À partir de notre modèle vérifié selon les données recueillies sur la crise d'Air Canada, nous formulons ensuite nos conclusions, en soulignant nos contributions personnelles à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion des crises.

Mots clés : Intelligence Économique, Gestion des risques et des crises, crise, Air Canada, modèle conceptuel d'analyse de crises, espionnage industriel, stratégie de changement radical, crise informationnelle.

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET PROBLÈMATIQUE

Le processus de la gestion des risques et des crises possède des composantes proactives, réactives et réflexives. Une crise étant un état d'urgence, il est bien souvent difficile de prévoir tous les impacts que la crise pourrait avoir sur une organisation. Pour réduire les incertitudes, l'organisation doit premièrement rechercher les signes avant-coureurs qui lui permettraient éventuellement d'éviter la crise. Si la crise s'est produite déjà, elle doit rechercher les informations capitales qui lui permettront de comprendre la crise dans laquelle elle se trouve et de la gérer. Finalement, après la crise, l'entreprise doit analyser toutes les informations provenant de l'environnement afin de se repositionner dans ses marchés. Parmi ces trois phases d'une gestion de crise, la phase «pro-active» est la plus sensible. Est-ce qu'on aurait pu prévoir les multiples faillites des entreprises oeuvrant dans le secteur des hautes technologies, les attentats terroristes du 11 septembre soldés par la faillite de plusieurs transporteurs aériens, ou bien la guerre en Irak ? Et encore, est-ce qu'on aurait pu les prévenir, les éviter ? Serait-il possible de prévoir et prévenir une crise ?

Gérer l'information est un élément primordial dans la gestion d'une crise. Dans le contexte de la mondialisation, de la croissance exponentielle du nombre d'échanges matériels et immatériels à l'intérieur des nombreuses «économies de réseaux» imbriquées, la gestion de l'information a pris sa place dans le cadre de la planification stratégique de toute entreprise. Par conséquent, on assiste présentement à l'émergence d'un nouveau domaine de recherche, appelé communément «Intelligence Économique», et qui a pour objectif de réduire l'incertitude par la maîtrise en amont et en aval des informations stratégiques, selon le cycle de renseignement. Or, dans le cadre de la gestion d'une crise, le problème qui se pose est de savoir comment gérer cette information «en amont», afin de pouvoir prévenir une crise, et comment la gérer «en aval», afin de se repositionner dans ses marchés après une crise. Comment aller chercher les informations manquantes à la compréhension d'une crise? Quelles sont les informations dont un gestionnaire aura besoin? Comment les analyser et quelles seraient les actions immédiates pouvant mener à une réponse opérationnelle adéquate pour sortir de la crise?

Par conséquent, cadrer le risque ou la crise, c'est connaître la nature du risque ou de la crise, sa source, ses causes, sa détectabilité, ses conséquences, son degré de contrôle, ainsi que son degré de gravité. Tout gestionnaire de crise doit être capable de gérer la *quantité d'informations* qui lui donnera une compréhension globale des causes existentielles de la crise, de la nature de la crise, et de l'impact possible de cette crise sur son organisation. Il nous est donc paru utile d'intégrer les concepts des deux champs de recherche, «gestion des crises» et «intelligence économique» afin de construire un cadre d'analyse d'une crise.

À partir de ce constat, le mémoire aura pour défi de définir un cadre d'analyse regroupant les fondements d'une gestion des risques et des crises avec les fondements de l'Intelligence Économique. Le cadre d'analyse qui sera développé sera mis à l'épreuve dans une étude de cas à partir de la crise qui a porté Air Canada directement à la faillite. Nous avons choisi Air Canada parce que la conjoncture économique au moment du début de notre recherche nous faisait assister notamment à la crise d'Air Canada, crise qui a suscité beaucoup d'intérêt de la part du gouvernement, des médias, et de la société civile canadienne dans son ensemble. Or, comme on va le démontrer dans ce mémoire, les informations concernant ces éléments sont essentiels à une bonne analyse de gestion de crise. L'analyse de la crise d'Air Canada sera aussi une bonne occasion pour moi-même de mieux connaître le transport aérien, secteur pour lequel j'ai un intérêt particulier en ce qui concerne mon choix de carrière.

La problématique principale de cette étude est donc de constituer un cadre d'analyse systémique en conciliant les approches traditionnelles de la gestion des risques et des crises avec le concept et les outils de l'Intelligence Économique et d'appliquer ce cadre d'analyse dans le cas concret de la crise subie par Air Canada, afin de raffiner notre cadre d'analyse et formuler nos conclusions.

Par conséquent notre recherche sera organisée en six chapitres. Ainsi, après avoir expliqué notre objectif de recherche dans la présente introduction, dans le chapitre 2 nous allons décrire la méthodologie de recherche utilisée. Le troisième chapitre rentrera dans le vif du sujet, en présentant les premiers résultats tirés de notre revue de littérature, et qui portent premièrement sur le choix des définitions et des composantes d'une gestion des risques et des

crises, deuxièmement, sur les modèles spécifiques que nous avons choisis et enrichis (typologies des crises, familles de crises, etc.), et troisièmement sur le choix des éléments à retenir pour notre cadre d'analyse. Le quatrième chapitre présentera le concept de l'Intelligence Économique ainsi que les différents outils que l'Intelligence Économique met à la disposition du gestionnaire, comme, par exemple, le lobbying, les différents types veilles, le «Benchmarking», les techniques d'influence, la méthode des scénarios et la communication de crise. En nous appuyant sur les choix des modèles et méthodes faits dans les chapitres 3 et 4, dans le chapitre 5 nous proposons notre **cadre d'analyse systémique** pour la gestion des crises et qui comprend un modèle d'analyse pré-crise pour la prévention d'une crise, un modèle d'intervention de crise et un modèle d'analyse post-crise.

Le sixième chapitre, quant à lui, sera dédié à l'étude de cas sur la crise d'Air Canada et a pour objectif de nous permettre de raffiner notre cadre d'analyse et de formuler nos conclusions. Tout d'abord nous présentons l'industrie du transport aérien; ensuite nous analysons brièvement le transport aérien au Canada, en identifiant les segments et les concurrents, afin de mieux comprendre les enjeux auxquels était confronté Air Canada au moment de la crise. Nous présentons ensuite la crise chez Air Canada à partir de son annonce le 1^{er} avril 2003, par laquelle le transporteur se mettait sous la protection de la loi sur les arrangements avec les créanciers de compagnies (LACC). Pour réaliser cette étude nous sommes obligés de choisir un repère temporel afin de déterminer l'instant pour lequel nous pouvons affirmer qu'Air Canada est en faillite ou en crise. Comme il est toujours difficile pour les dirigeants d'une compagnie d'admettre l'état de crise de l'organisation, une analyse de crise reste tributaire généralement aux possibles «interprétations» ex-post reliées aux incertitudes qui entourent le moment de son «déclenchement», or, dans notre cas, la mise sous la protection judiciaire par Air Canada est, nous semble t'il, un signal fort de la reconnaissance du déclenchement de la crise qui touche la compagnie. Par conséquent nous établirons notre diagnostic, à partir de notre cadre d'analyse, et nous décrivons les étapes de l'analyse de la crise à partir du 1^{er} avril 2003. Ensuite nous élaborons nos conclusions afin d'apporter de nouvelles pistes de réflexion pour notre cadre d'analyse.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre a pour objectif de définir la méthodologie de recherche nécessaire à adopter pour répondre à la problématique soulevée dans le chapitre I, notamment la création d'un cadre d'analyse pour la gestion des crises, qui sera basé sur les concepts, méthodes et outils appartenant à deux champs de recherche différents : la «*Gestion des risques et des crises*» et l'«*Intelligence Économique*».

2.1 Le choix de l'approche qualitative

Le choix d'une méthodologie de recherche appropriée pour mener à bien le processus de recherche n'est pas une tâche facile. Étant donné la diversité importante des méthodes, et la complexité croissante des sujets de recherche, le choix d'une méthode appropriée demande une réflexion sur une démarche de choix de la méthode. Une démarche doit prendre en compte les différents facteurs qui influencent ce choix. Il existe plusieurs types d'approches pour résoudre une problématique donnée, entre autres, l'approche quantitative basée sur des statistiques et l'approche qualitative basée sur des études de cas. Les deux méthodologies correspondent en fait à des niveaux de recherche différents. L'approche quantitative désigne la représentation et la manipulation d'observations et de données en vue de décrire et d'expliquer un phénomène, alors que l'approche qualitative renvoie à l'examen et l'interprétation des observations et des situations particulières, en vue de découvrir des explications sous-jacentes et des possibles corrélations entre des divers phénomènes, faits, et observations, corrélations qui pourraient contribuer à façonner un cadre général d'analyse. La distinction entre les deux approches (quantitative et qualitative) résulte fondamentalement de l'influence de l'interprétation et de la perception subjective, qui est à son tour reflétée dans les méthodes de recherche employées dans l'exécution de l'étude.

Malgré que l'approche quantitative permette une analyse basée sur des corrélations statistiques entre les variables, elle nécessite de recueillir des échantillons de données importantes, afin de vérifier certaines hypothèses de recherche établies ex-ante. Mais l'approche quantitative ne répond pas à notre première problématique qui réside dans

l'élaboration d'un modèle d'analyse. Or, pour adopter une approche empirique basée sur une analyse quantitative, il nous aurait fallu étudier beaucoup de crises afin de pouvoir établir des corrélations. **Une crise n'est pas un phénomène courant, et il n'existe pas, selon notre connaissance, une base de données concernant les diverses crises subies par les compagnies; de plus, chaque crise est différente, et le petit nombre d'éléments communs aurait rendu impossible une telle analyse.**

L'approche qualitative est concernée plus par une vision du «constructionisme», par l'interprétation et par la perception. Construire un modèle pour l'analyse d'une crise nécessite plus une approche «constructioniste» à partir des différents modèles existants dans la littérature scientifique en gestion, dans le but d'améliorer les modèles existants et de trouver des synergies entre deux domaines de recherche distincts, que sont la gestion des risques et des crises et l'Intelligence Économique. De plus, avec l'approche qualitative, on met plus l'accent sur les processus et les explications ce que nous permettra de comparer les différents outils et concepts existants afin de construire un modèle cohérent. Aussi la démarche qualitative exigera un raisonnement inductif au contraire de la démarche quantitative qui exigerait une démarche déductive.

Par conséquent notre choix de l'approche qualitative paraît le mieux adapté pour réaliser d'une part le cadre théorique et d'autre part l'étude de cas, et pour répondre de manière plus pertinente à la problématique de recherche. L'étude de cas ne sera présentée que pour confronter notre modèle à une crise réelle, celle de Air Canada. Cette étude de cas sera ainsi une application du modèle proposé.

Une revue de la littérature sera donc réalisée dans un premier temps pour présenter les concepts et les outils spécifiques à la gestion des risques et des crises ainsi que les concepts et les outils spécifiques à l'Intelligence Économique. Cette revue de littérature permettra de dégager des cadres conceptuels d'ouvrages théoriques par comparaison, qui seront jugés essentiels pour construire notre propre cadre d'analyse, c'est-à-dire un modèle conceptuel pour l'analyse des crises. Une série de données secondaires sera ensuite utilisée pour analyser la crise chez Air Canada selon le cadre conceptuel proposé.

Si l'investigateur ne maîtrise guère les événements et si l'emphase est mise sur un phénomène actuel dans un contexte réel, Yin, en 1994, affirme dans ce cas que l'étude de cas est la méthodologie la plus appropriée. La question de recherche portera sur le « pourquoi » et le « comment » pour expliquer un phénomène. Avec l'étude de cas le chercheur peut obtenir et employer plusieurs collections de données et d'analyses à la fois des données quantitatives et qualitatives, qui peuvent être utilisées pour développer ou tester notre modèle conceptuel. L'étude de cas paraît donc être la méthodologie la plus appropriée dans un deuxième temps pour tester notre cadre d'analyse élaboré à partir de la revue de littérature scientifique et des théories existantes, tout en fournissant une généralisation analytique probable (Yin, 1994). De plus Eisenhart (1989) rappelle que les méthodologies d'études de cas connaissent une acceptation grandissante dans la communauté scientifique, car elles permettent de confronter les théories élaborées à la réalité. Dans le choix de l'étude de cas, il nous faudra sortir du piège de l'asphyxie des données, qui est appelé « la mise en garde de Pettigrew » (Eisenhart, 1989), c'est-à-dire faire attention à ce que la recherche ne s'éparpille pas dans tous les sens et ne réponde pas finalement aux questions du cadre conceptuel élaboré. Le problème majeur sera donc de trouver les bonnes sources d'information en fonction de leur qualité et de leur crédibilité. Et pour éviter ce « trop plein » d'informations, l'étude de cas se basera principalement sur des données qualitatives et quantitatives secondaires qui permettront d'expliquer la problématique par une chronologie spécifique, tout en construisant des relations de cause à effet précises (Huberman et Miles, 1994). D'ailleurs Firsirotu (1984) dans le cadre de sa thèse de doctorat; « Strategic Turnaround as Cultural Revolution: The Case of Canadian National Express », a élaboré un modèle conceptuel sur les stratégies radicales de changement, et l'a testé grâce à une étude de cas portant sur la transformation radicale du Canadien National Express (CNX).

Cependant la difficulté majeure de cette méthodologie réside dans la validité de l'étude. A ce sujet, on note la mise en garde qu'Allaire (1992) nous transmet dans « le Savant et le Manager : Essai sur l'épistémologie de la recherche en gestion »:

« Le défi épistémologique et méthodologique que doivent relever les sciences sociales consiste à se donner des principes et méthodes de recherche et des mécanismes de contrôle qui, tout en respectant le caractère particulier de la recherche dans les sciences dites humaines, sociales ou culturelles, n'en assurent par moins la validité des résultats et la rigueur de la démonstration. »

2.2 La collecte et l'analyse des données

Pour répondre à nos besoins en information, notre recherche va être basée sur la collecte de données secondaires. Cette collecte d'information sera exécutée dans un souci de précision, en privilégiant les sources sérieuses et crédibles.

Nos données secondaires, par conséquent, proviendront de différentes sources d'informations générales et scientifiques sur les thèmes de la gestion des risques et des crises et sur le concept de l'Intelligence Économique pour élaborer notre cadre conceptuel. Pour réaliser un cadre conceptuel sérieux il nous est paru important de multiplier les sources de données et nous ferons référence à des œuvres scientifiques reconnues, des articles et revues spécialisées et aussi à quelques sites Internet spécialisés.

Pour que notre étude de cas sur la crise Air Canada soit crédible et valide et pour notre revue de littérature, nous ferons référence à :

- **Deux œuvres littéraires :** **a)** le livre publié par Robert Milton à la suite de la crise de la compagnie Air Canada (Milton Robert & Reynolds John-Laurence, 2004, « Straight from the top : The Truth about Air Canada »); **b)** « Air Monopoly : How Robert Milton's Air Canada won – and lost –Control of Canada's Skies », publié en 2004 par McArthur Keith, un journaliste d'investigation qui a réalisé plusieurs entrevues auprès des dirigeants d'Air Canada et auprès d'instances gouvernementales comme le ministère des transports canadiens.

- **Les documents officiels de l'entreprise Air Canada** : les rapports annuels des années 2002, 2003 et 2004, les différents communiqués de presse de la compagnie pendant leur protection judiciaire, disponible sur le site Internet corporatif d'Air Canada, sont une source précieuse de renseignement.
- **Les articles scientifiques et livres scientifiques**: Plusieurs articles scientifiques et livres scientifiques d'auteurs réputés seront utilisés pour construire le modèle théorique qui servira pour notre étude de cas sur Air Canada. Les articles scientifiques seront issus par exemple du Harvard Business Review, du Risk Management journal, du Oxford University Press, du Sloan Management Review, du Harvard University Press, de la Revue Française de Gestion, des Presses de l'université du Québec...
- **Les articles de presse** : plusieurs articles, commentaires, analyses et descriptions des journalistes et analystes financiers, économiques et juridiques, seront utilisés pour l'étude de cas. Les articles seront choisis en fonction de leur crédibilité et de leur pertinence, en prenant soin à ce que les articles correspondent au référentiel temps de la crise et ne soient pas trop vieux. (La Presse, le Devoir, le journal des Affaires...).
- **Les Sites Internet** : Nous utiliserons beaucoup les sites Internet du ministère de transport Canada pour le domaine aérien par exemple , <http://www.tc.gc.ca/air/> , le site Internet de IATA, le site du concurrent WestJet pour étudier le cas d'espionnage commercial par exemple.

2.3 Analyse des données

Pour éviter toute forme d'« asphyxie des données » évoquée précédemment (Eisenhart, 1989), nous tenterons d'avoir une vision holistique, c'est-à-dire d'avoir une approche qui considère les données globalement dans leur totalité. Une analyse qualitative, selon Pettigrew (1990), requiert de l'inspiration, de la déduction, une part de créativité, de la persévérance, de

la précision, de la critique, mais aussi il faut savoir prendre du recul pour faire mûrir la réflexion. De plus nous suivrons la démarche de Miles et Huberman (1994), qui comprend trois étapes, c'est-à-dire la réduction des données (par la simplification et la transformation des données), la présentation des données sous forme de figures ou de tableaux (aide à la compréhension) et la réalisation puis l'examen des conclusions. Notre analyse des données se fera aussi dans un souci de triangulation, puisque l'analyse sera effectuée à partir de données secondaires. La difficulté de traiter des données secondaires réside dans le fait que ces données peuvent diverger de la situation réelle selon le point de vue de l'auteur qui les aura analysées.

2.4 Validité et limites de l'étude

Le premier apport de ce mémoire sera de répondre à la problématique de recherche **qui consiste dans la réalisation d'un cadre d'analyse systémique, en conciliant les méthodes, concepts et outils de la gestion des risques et des crises avec les nouvelles approches de l'Intelligence Économique, et d'appliquer ce cadre d'analyse dans le cas concret de la crise subie par Air Canada, afin de raffiner notre cadre d'analyse et formuler nos conclusions.**

Le premier intérêt de l'étude sera ainsi conceptuel et axé sur la réalisation d'un modèle d'analyse pour la gestion des crises basé sur la symbiose des concepts et outils appartenant aux deux champs de recherche.

Le second apport de ce mémoire se basera sur les résultats de l'analyse des informations sélectionnées, qui seront par la suite utilisées afin de **formuler les conclusions et de vérifier la solidité du modèle conceptuel et le confronter ainsi à la réalité de la crise.** Nous sélectionnerons donc les sources d'information à partir de leur crédibilité et de leur pertinence, tout en effectuant la triangulation des données.

Cependant la limite que nous pouvons constater sera le manque de données primaires. D'ailleurs loin de leur contexte présent, les données secondaires peuvent être sujet à

interprétation. Il sera ainsi difficile pour l'auteur de se mettre dans l'atmosphère du contexte précis de l'événement passé qui a provoqué la crise chez Air Canada. Son analyse pourrait être biaisée. Même si l'étude réalisée sur Air Canada, sera élaborée dans un présent pas très éloigné de la crise, les conclusions seront déduites selon le point de vue de l'auteur et selon son analyse subjective. Par conséquent le défi pour l'auteur sera de traiter les informations secondaires les plus pertinentes et les plus crédibles et de les analyser ensuite en fonction de son modèle d'analyse pour décrire la crise d'Air Canada.

Mais la plus grande limite de notre étude consiste dans la portée de sa validité; en effet comment «garantir» qu'un autre chercheur, ayant les mêmes sources d'informations, aboutira aux mêmes conclusions? Une étude de cas sera difficile à être généralisée à cause de la subjectivité de l'auteur et parce que ces données qualitatives, même si objectives et généralisables, ont une validité strictement reliée à un contexte particulier.

CHAPITRE III

GESTION DES RISQUES ET DES CRISES: DÉFINITIONS, TYPOLOGIES, COMPOSANTES

3.1 Introduction

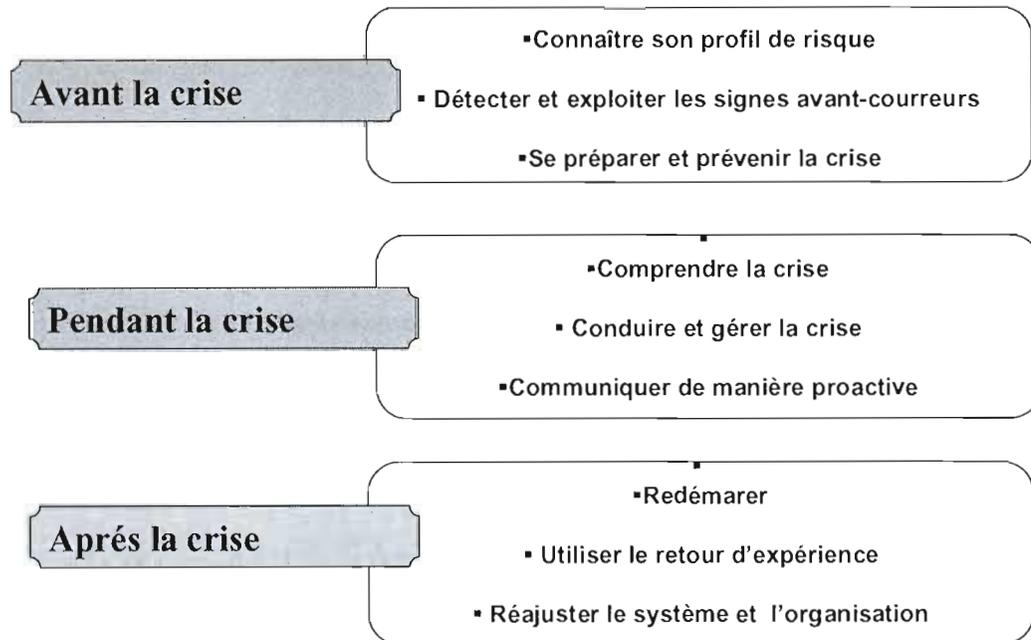
La gestion des crises et des situations d'urgence est un processus dynamique qui commence bien avant qu'un événement critique n'éclate et qui va au-delà de sa conclusion. Le processus possède des composantes proactives, réactives et réflexives. Chaque étape d'une crise ou d'une situation d'urgence, présente des défis particuliers et requiert différentes approches de la part des gestionnaires. Tandis que les crises et les urgences résultent fréquemment de facteurs autres qu'un événement imprévisible, il est souvent possible d'identifier à l'avance une situation de crise sans attendre que ne se produise la perturbation. Des signes avant-coureurs peuvent toutefois indiquer qu'il est temps de prendre des mesures d'atténuation qui permettent même parfois d'éviter la crise ou la situation d'urgence.

Cette première partie a pour objet de **définir les principales notions du risque et d'une crise ainsi que les différentes approches de gestion des risques et des crises qui existent dans la littérature économique**. Ce chapitre fera une analyse des risques et des crises en se penchant plus particulièrement sur la gestion des crises. La compréhension globale des risques est cependant indispensable pour comprendre la dynamique d'une crise. Ainsi nous verrons dans ce chapitre comment les risques mal gérés amènent à une crise et quel est le processus d'une bonne gestion de crise. Cette étude vise à montrer l'importance de l'information et de la connaissance **à diminuer le facteur d'incertitude** qui englobe les risques et les crises.

3.2 La gestion des risques et son rôle dans la gestion préventive des crises

Cette partie du chapitre a pour but de définir tous les concepts de gestion des risques et des crises. On se fondera notamment sur la gestion des crises et ses différentes étapes, en soulignant les aspects caractéristiques de la gestion des risques, **compte tenu du fait que ces risques, lorsqu'ils sont mal gérés, peuvent mener à des crises**.

Muriel Fontugne (2001) présente une démarche de la gestion de crise selon trois étapes représentées à la figure 3.1 : avant, pendant, et après la crise.



Source : Ernst & Young, 2001

Figure 3.1 Les étapes d'une gestion de crise

Ainsi le chapitre 3.3 détaillera ces trois étapes qui seront établies comme suit :

- ◆ Étape de prévention de crise, y compris le design du profil de risque de l'entreprise et les étapes de la gestion intégrée des risques;
- ◆ Étape de la gestion de crise;
- ◆ Étape de sortie de crise.

3.2.1. Définition générale du risque

Cette section permettra de définir le terme « risque » dans son ensemble et se verra être une synthèse des différentes définitions du risque dans la littérature.

Si l'on consulte un dictionnaire, on peut y lire plusieurs définitions du risque suivant le petit Robert, dictionnaire de la langue française. Ainsi, selon ces définitions le risque représenterait:

- un danger éventuel plus ou moins prévisible;
- une éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage;
- le fait de s'exposer à un danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage).

Le petit Larousse illustré présente le risque comme un danger ou un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé. Ainsi nous pouvons remarquer qu'il existe plusieurs définitions qu'il nous faudra analyser dans ce chapitre afin d'établir une définition qui nous servira tout au long de cette étude. La définition du risque varie selon le secteur d'activité et il est possible de manipuler et d'interpréter les significations selon la nature du problème rencontré. Mc Kim (« Risk Management – Back ot Basics, Cost Engineering, vol 34, numéro 12, decembre 1992, p7) explique que les risques associés à un domaine d'activité précis, comme, par exemple, la santé, sont des risques totalement différents par rapport au domaine d'activité du transport des matières dangereuses, et que, par conséquent, nous ne pouvons donc pas les traiter de la même manière. La gestion des risques se doit donc d'être adaptée à son environnement.

Le risque est une composante inhérente à la vie de toute entreprise, qui œuvre dans un environnement complexe et hostile à la fois, mais surtout dynamique. L'entreprise est de plus en plus dépendante de son environnement, suivant plusieurs facteurs, comme des facteurs sociaux, économiques, politiques, juridiques, ou environnementaux. De plus, avec la poussée technologique, l'entreprise se trouve au centre d'un système inter-relié où le moindre problème peut provoquer un effet de chaîne et avoir un impact important sur une autre partie

de la chaîne, où il peut causer des dégâts importants. Ainsi il est nécessaire pour chaque entreprise de pouvoir contrôler le processus d'évaluation des risques et de pouvoir parer aux situations dangereuses mettant en péril sa survie.

La notion de risque comporte deux composantes importantes, soit :

- a) ***le degré d'incertitude*** : le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Le risque ne peut se dissocier de cette incertitude, car c'est par l'existence même de cette incertitude entourant le futur, qu'un risque existe. Ainsi pour l'entreprise il s'agira de diminuer l'incertitude concernant les événements susceptibles de nuire à la réalisation de ses objectifs.
- b) ***l'ampleur des conséquences*** : il s'agit ici des dommages causés à l'entreprise, à ses employés, à ses investisseurs, à ses partenaires, etc. Ainsi, on pourrait parler de dommages physiques ou de différentes pertes comme les pertes financières, la perte d'image et de notoriété, de part de marché, etc.

Le risque combine donc la probabilité d'un événement et l'ampleur de ses conséquences. L'objet de la gestion des risques n'est pas de supprimer la totalité des risques pour atteindre le *risque zéro*, mais de déterminer les risques que l'entreprise pourra assumer en fonction de sa stratégie globale, sans se mettre en péril, et de déterminer aussi les éventuelles conséquences.

La définition utilisée dans cette thèse pour la notion de risque sera : « ***La nature d'un risque se rattache à l'incertitude des événements dont les probabilités d'incidence et de nuisance, ainsi que l'ampleur des conséquences peuvent avoir une répercussion préjudiciable sur les objectifs d'une entreprise.*** » (Camélia Dumitriu, 2004). Ainsi la vigilance face aux risques est de rigueur dans les processus de gouvernance et de décision. La probabilité et l'incidence d'un événement laissent entendre qu'il faut procéder à une analyse quantitative ou qualitative avant de prendre une quelconque décision concernant les plus importants risques ou les menaces majeures qui nuiront à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

3.2.2 Les attributs du risque

Afin de mieux comprendre ce qu'est réellement un risque il nous est apparu important dans cette étude de connaître les différents attributs qui constituent un risque. En premier lieu l'incertitude constitue une composante majeure du risque, ensuite viennent l'information, les coûts, le facteur temps, les facteurs humains, la notion d'utilité et la notion d'impact du risque.

a. L'incertitude : une composante majeure du risque

Si l'on se réfère à la définition du risque qui a été développée en premier lieu, tout risque peut se matérialiser avec une certaine probabilité. Le calcul ou l'estimation de cette probabilité comporte un degré d'incertitude qui dépend de la manière dont cette probabilité a été analysée et étudiée. L'étude de cette probabilité présente, malgré le caractère scientifique de certaines méthodes analytiques, une importante composante subjective.

Jean Charles Dubois écrit dans son ouvrage « L'analyse du risque » que « *la façon la plus répandue de mesurer quantitativement l'incertitude consiste à lui attribuer une probabilité subjective* ». L'organisation a de toute manière intérêt à planifier sa gestion des risques malgré l'incertitude du futur et l'auteur Beer (Beer S, 1972 « Brain of the firm : The managerial cybernetics of organisation », Allen Lane, The Penguin Press) nous rappelle que nous ne connaissons pas le futur. Nous avons seulement des suppositions sur ce que nous projetons dans le futur, mais nous ne maîtrisons pas totalement notre environnement pour manipuler les événements avec grande certitude. Et comme cette incertitude compose une situation donnée, chaque situation comporte ainsi un grand nombre de composantes variables qui sont difficiles à maîtriser. Ce sont ces variabilités qui composent la mesure de l'incertitude selon Beer.

b. L'information et la connaissance

L'information et la connaissance sont devenues une matière première très précieuse et représentent des actifs intangibles stratégiques; dans certains cas, l'utilisation stratégique de l'information peut très vite devenir une arme stratégique. L'information et la connaissance influencent de plus le processus de gestion des risques et des crises. En effet les études qui ont été effectuées par Lutz et Reilly (Lutz R et Reilly P, 1973, « An Exploration of the Effects of Perceived Social and Performance Risk on Consumer Information Acquisition », Edition Advances in Consumer Research, p393 – 405) démontrent que « plus le risque perçu est élevé, plus l'homme aura tendance à rechercher de l'information ». Ainsi, la recherche, l'analyse, et le traitement de l'information et de la connaissance sont proportionnels aux risques perçus. La valeur de l'information est mesurable selon sa capacité à influencer une décision et sa capacité à être transmise au bon moment, au bon endroit, et à la bonne personne. Selon Jean Charles Dubois, cette valeur de l'information dépend de plusieurs paramètres qui sont les suivants :

- ◆ ***L'accessibilité :** L'information pourra prendre de la valeur si celle-ci peut être accessible rapidement. Si elle est disponible au moment de l'analyse du risque ou au moment de la crise, alors elle aura une grande valeur pour les gestionnaires.*
- ◆ ***La date :** Toute information perd de la valeur avec le temps. En effet plus l'information prend de l'âge, plus elle tend à se périmer. Ainsi une information en temps réel peut prendre une valeur stratégique. Mais par contre elle perd de son utilité et peut devenir nuisible à une prise de décision si elle est rendue trop vieille ou obsolète avec le temps. Elle n'aura plus de valeur significative.*
- ◆ ***La présentation :** L'information prend de la valeur en fonction de la qualité qu'on lui apporte à partir d'une bonne présentation. Par exemple la valeur d'un graphique peut avoir plus d'influence et d'impact qu'une longue explication de texte qui noie l'essentiel. Sa valeur est alors proportionnelle à sa présentation.*

- ◆ **La pertinence :** *L'information dépend aussi de sa pertinence, c'est-à-dire du message qu'elle apportera entre sa nature et son emploi potentiel pour la prise de décision. Cette pertinence dépendra du contexte et des utilisateurs.*
- ◆ **L'ordre :** *La place des mots est très importante pour donner un sens à l'information ainsi que pour son pouvoir d'influence. En effet les premiers mots sont le plus souvent retenus en priorité et dans une situation particulière donnent plus de sens et ont plus d'impact. Dans une bonne gestion d'évaluation et de perception des risques et des crises. la personne en charge de cette mission doit savoir utiliser cette caractéristique pour communiquer à son organisation le renseignement concernant un risque futur.*
- ◆ **La précision :** *La valeur de l'information augmente avec le niveau de précision qui s'y rapporte. Cette valeur est inversement proportionnelle au niveau de son approximation, et l'information perd de sa valeur si celle-ci est trop approximative.*
- ◆ **La quantité :** *La valeur unitaire d'une information décroît exponentiellement en fonction du nombre d'informations traitées.*
- ◆ **La validité :** *La validité de l'information est primordiale, elle permet d'assurer la fiabilité de l'information, c'est-à-dire la crédibilité de la source, la vraisemblance de l'information. Cependant cette validité reste du domaine de la subjectivité car elle ne peut pas être vérifiée à 100 %. L'invalidité de la source d'information constitue un risque majeur dans le processus de prise de décision, et les individus qui manipulent une grosse quantité d'informations, réalisent bien souvent un filtrage automatique et souvent ils ne retiennent que les informations qui ont à leurs yeux une valeur significative.*

Source : Dubois, Jean Charles 1996, « Analyse du risque : une approche conceptuelle et systémique », édition Chenelière/McGraw-Hill

Depuis l'arrivée des technologies de l'information et de communication, le rôle de l'information a considérablement évolué. On parle de plus en plus de confidentialité de l'information, de piratage, de protection des données, et de manipulation, phénomènes générés par la prolifération des moyens de transférer d'une manière électronique cette

information. Les organisations ont du réapprendre à gérer leur système informationnel en partie à cause de la convivialité, de la facilité d'utilisation et de manipulation de cette information. La poussée technologique a permis de construire des instruments et des logiciels de traitement de l'information performants qui permettent de traiter, d'organiser et de distribuer une masse importante d'information. Et cette information générée par ces instruments alimente fortement toute prise de décision. Il devient de plus en plus nécessaire d'être capable de bien protéger ses informations et de trouver des mesures de précaution afin d'éviter d'augmenter les risques.

En ce qui concerne la connaissance, selon Jean Charles Dubois, elle est alimentée par la richesse, la diversité de l'information disponible grâce aux technologies, ce qui augmente l'étendue de la connaissance. La faculté de connaître et d'analyser est une faculté propre à l'être humain et à l'organisation. Cette faculté de connaissance est associée à la dynamique de réflexion intellectuelle de l'être humain au sein d'une organisation, autant à l'organisation elle-même qui encadre l'être humain. Elle est cependant dépendante de la faculté d'accessibilité, de réflexion et d'emmagasiner dans un schéma logique de la part de l'organisation et des individus. Le lien qui existe entre la connaissance et le risque est que la connaissance va plus loin que l'information, elle aide à structurer et à organiser l'information et permet d'associer, de déduire, d'imaginer de nouvelles pistes de solutions en donnant ainsi une vision plus objective au processus de prise de décision. La difficulté majeure dans une organisation est le transfert des connaissances à travers tout le système et le réseau. Il est en effet toujours difficile de mettre sous forme électronique toute l'expérience d'un individu et de pouvoir la stocker afin de la rendre accessible et utile pour une organisation. Ainsi on peut se rendre à l'évidence que la notion de risque réside dans le processus de transfert et de stockage de cette connaissance au travers des mécanismes de communication et des technologies.

c. Le coût du risque

En se référant à la définition du risque donné par L'AEMAR, [la combinaison de la probabilité d'occurrence et de la gravité des conséquences], le risque peut être considéré comme l'ensemble des pertes qui sont multipliées par la probabilité d'apparition du risque. Les pertes subies par une organisation ont bien souvent des répercussions en coût monétaire. En effet qui dit perte dit coût. Selon Jean Charles Dubois ce coût n'est pas forcément un coût monétaire mais il peut être un coût psychologique, ou un coût intangible (en terme d'image et de notoriété par exemple), un coût stratégique, etc. En effet, comment pourrait-on mesurer les effets négatifs d'une perte d'image sur le chiffre d'affaire et sur la fidélisation de la clientèle à une marque, après une crise? Il existe beaucoup d'interactions dans le système lors d'une perte, compte tenu du fait que les actifs intangibles ont bien souvent des répercussions sur les actifs tangibles et vice versa, ce qui rend difficile toute tentative de quantifier les coûts du risque.

d. Le facteur temps

Mesurer et évaluer un risque c'est savoir prévenir des événements qui pourraient nuire à l'organisation. Deux auteurs, Ball et Brown (Ball R, Brown P, 1969 « Portfolio Theory and Accounting ») présentent le risque comme un concept *ex ante* que l'on peut mesurer *ex post*. En effet la mesure du risque est une prévision dans le présent de ce qui pourra se produire en mesurant les indicateurs en fonction des événements passés. Pour choisir une bonne échelle de mesure ou mesurer des variables, les études sont réalisées en fonction des faits passés pour ensuite déduire des probabilités d'occurrence qui puissent permettre au gestionnaire du risque d'établir des prévisions et donner des recommandations opérationnelles. Le temps est donc bien une notion indissociable du risque et le futur, autant que le passé, conditionne notre jugement et nos perceptions sur un événement qui pourrait se reproduire. La méthode des scénarios, qui sera décrite un peu plus tard dans l'étude, se base sur la notion de «temps».

Jean Charles Dubois précise en outre que les personnes ont tendance à oublier les faits éloignés dans le temps, malgré leurs conséquences, et que, par conséquent, les gestionnaires

évaluent la probabilité du fait en fonction de leur facilité à se rappeler de la catastrophe. En général lorsqu'il est nécessaire de quantifier la probabilité d'un risque, on utilise une base de connaissances qui est reliée au temps, car le risque est bien souvent calculé sur une période donnée.

e. L'être humain et la perception

L'être humain joue un rôle incontournable dans la gestion des risques et des crises car c'est bien lui qui, le plus souvent, réalisera les analyses et prendra la décision finale. Or l'être humain est un « animal complexe » qui cherche à répondre à certains besoins en priorité d'après la pyramide de Maslow, comme les besoins physiologiques (c'est-à-dire la survie), les besoins de sécurité, de protection, d'affection et d'appartenance, et ce, bien souvent dans un contexte plein de contraintes et de risques. Or l'individu ne se comporte pas en tout temps de façon rationnelle et logique en fonction d'une seule finalité, il est bien plus complexe et ses réactions dépendent souvent de plusieurs facteurs externes et internes. En présence d'un risque ou d'une catastrophe, on ne peut pas affirmer catégoriquement que tout homme va agir rationnellement et logiquement. De plus, il est souvent difficile de pouvoir imaginer tous les scénarios possibles. La finalité d'une gestion des risques et des crises est d'arriver à une prise de décision ; d'un autre côté, le processus de prise de décision est un processus intellectuel et complexe qui dépend d'une situation donnée dans laquelle l'être humain va établir sa propre réflexion en fonction de ses capacités intellectuelles, de sa mémoire, de ses différentes tensions et finalement de la perception globale qu'il a face à la prise de risque.

Nous avons vu dans la définition du risque proposée par Loup Francart que le risque est la combinaison de la vulnérabilité et de la perception de celle-ci. Ainsi, même si l'homme est un être raisonnable on lui trouve bien des limites cognitives qui se répercutent dans son analyse et sa perception du risque. Bien des fois il existe des individus qui se trouvent en désaccord **les uns des autres** à cause de leurs différences d'opinion qui résulte en réalité de leur différence de perception.

Myers et McCaulley (Myers I.B et McCaulley MH, 1985 « A guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator », Consulting psychologists Press) expliquent que la

perception est la manière de « *prendre conscience des choses, des individus, des événements ou des idées. La perception implique en réalité la collecte de l'information, la recherche de sensations ou d'inspiration, et la sélection des stimuli.* » Pour Loup Francart la gestion des perceptions « *est fondée sur la capacité humaine à gérer quasi automatiquement l'information reçue et l'information envoyée par de multiples senseurs que sont le corps, les émotions, les sentiments, l'intelligence rationnelle et intuitive.* ». Le défi de la gestion des risques est aussi de savoir gérer la perception de l'information, la rationalité limitée des individus et de la réalité des différents acteurs impliqués dans le processus.

La perception influence fortement le processus d'évaluation des risques et souvent les évaluations deviennent très vite subjectives au niveau de la probabilité d'occurrence et des liens de causes à effets. À cette difficulté s'ajoute celle de la « pondération de son importance relative ». Jean Charles Dubois (1993) définit dans son ouvrage « l'analyse du risque » quelques caractéristiques de la perception du risque :

- ◆ **L'abstraction** : La perception reste une dimension intangible, abstraite et subjective
- ◆ **L'association** : La perception est l'association de la part des individus d'une situation inconnue à une situation la plus similaire possible déjà connue, association qui les aide à sortir du stress de l'inconnu.
- ◆ **La biaisance** : La perception est très souvent biaisée par les individus en fonction de leurs intérêts et de leur expérience face à la situation donnée. Des regrets ou une opinion défavorable, par exemple, peuvent faire percevoir davantage de risque.
- ◆ **La censure** : La perception peut permettre la censure de l'information. En effet les individus ne sont pas tenus de transmettre les informations dont ils disposent et souvent il n'y a pas de possibilité de contrôler le fait qu'ils sont en possession d'une certaine information. De plus, ils peuvent censurer l'information, en la transmettant d'une façon incomplète, parce qu'ils sont mal intentionnés ou tout simplement parce

qu'ils choisissent de transmettre ce qu'ils considèrent comme étant important à leurs yeux.

- ◆ **L'individualité** : La perception fait partie du domaine privé de l'individu et de ce fait elle a une composante individuelle et personnalisée. Cette personnalisation de la perception dépendra du vécu, des expériences et des connaissances acquises. Les individus pourront avoir accès aux mêmes informations, sans pour autant qu'ils arrivent aux mêmes conclusions.
- ◆ **L'incertitude** : La perception fait partie du domaine de l'incertitude car elle n'est pas absolue dans son essence. En effet la description d'une situation peut être sujette à différentes interprétations de la réalité dans un groupe.
- ◆ **La limite** : La perception est limitée par sa capacité maximale à traiter l'information dans le temps et par son niveau de précision et de crédibilité.
- ◆ **Le temps**: La perception dépend en effet du moment présent – on dirait donc qu'elle est *instantanée*. Cette perception instantanée se modifie d'habitude en fonction du temps et du recul de l'individu face à la situation. On dit que la perception évolue dans le temps en fonction des nouvelles données et des nouvelles contraintes qui s'y greffent.
- ◆ **La sélection** : Tout comme l'être humain est sélectif dans sa mémoire au sujet d'une situation, la perception a elle aussi la caractéristique d'être sélective. L'individu perçoit simplement ce qu'il veut percevoir, de la même manière que l'individu veut croire que ce qu'il a envie de croire. On y remarque une forme de filtrage de la perception et des informations de la part de l'être humain.

Source : Dubois, Jean Charles, 1996, « Analyse du risque : une approche conceptuelle et systémique »,
édition Chenelière/McGraw-Hill

Pour conclure, il faut souligner le niveau d'influence que la perception humaine a sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques, ce qui rend le processus de gestion des risques très délicat. Cette influence réagira automatiquement et d'une manière directe sur la prise de décision finale concernant les moyens à mettre en œuvre pour limiter, contrôler et réduire le risque. Dans la partie où nous traiterons de « l'Infosphère », nous reviendrons sur la notion de la perception et de son influence dans la gestion de l'information et de la connaissance, par l'analyse «*des trois mondes*».

Il nous reste maintenant à connaître la mesure des risques selon différentes approches théoriques et sociales.

3.2.3 La mesure du risque selon l'approche théorique et selon l'approche sociale du risque

a. Approche théorique

Selon l'AMRAE (Association pour le Management de Risque et des Assurances de l'Entreprise) le risque est classiquement mesuré en fonction de la combinaison des deux paramètres principaux qui sont la probabilité d'occurrence et la gravité des conséquences. On a ainsi la relation suivante :

$$\blacklozenge \text{ Risque} = \text{Conséquences} * \text{Probabilité}$$

Les facteurs de probabilité sont les possibilités que le risque se réalise. On parle aussi de « fréquence d'occurrence » c'est-à-dire la vraisemblance mathématique qu'un événement se réalise. La fréquence correspond au nombre d'observations d'un événement dans une période donnée. Il y a plusieurs manières traditionnelles de calculer la grandeur de ses facteurs en fonction de critères qualitatifs, comme par exemple, la quantification d'une fréquence moyenne, faible ou forte, ou encore en utilisant une échelle approximative de mesure (de 1 à 10 ou de 1 à 5, par exemple). Selon cette approche qualitative, on peut classer le risque suivant une table de probabilité qui va du probable à l'extrêmement improbable, suivant

quatre possibilités: probable, rare, extrêmement rare ou extrêmement improbable. La probabilité peut se mesurer aussi avec des critères quantitatifs comme une probabilité effective d'apparition pour une période donnée (dans une année, ou dans un siècle par exemple).

Le facteur de gravité du risque, quant à lui, détermine une quantification de la perte subite qui fut engendrée par la réalisation du risque. L'incident peut mettre en péril certains enjeux de l'entreprise. L'impact de l'incident dépendra surtout des enjeux touchés. En effet un risque d'explosion n'aura pas le même impact dans une zone urbaine que dans une zone rurale. Ces pertes peuvent être mesurées selon une méthode qualitative (évaluation de l'impact : fort, moyen, faible ou bien mineur, majeur, critique et catastrophique par exemple), en utilisant une échelle de mesure ou bien selon une méthode quantitative (en calculant les pertes financières). Nous pouvons ainsi obtenir le tableau suivant pour la mesure des risques.

Tableau 3.1 : Tableau de fréquence et de gravité

<i>Fréquence</i> <i>Gravité</i>	<i>Fréquent</i>	<i>Peu fréquent</i>	<i>Rare</i>	<i>Extrêmement Rare</i>
<i>Mineur</i>				
<i>Majeur</i>				
<i>Critique</i>				
<i>Catastrophique</i>				

Selon la théorie des dominos de Heinrich, ce n'est pas seulement un fait seul et isolé qui provoque l'incident mais une combinaison de plusieurs causes qui sont reliées en chaîne et qui dans un état stationnaire fonctionnent en interaction. Mais dès que surgit un déséquilibre c'est la chaîne toute entière qui provoque l'incident ou l'accident. Ainsi, il existe plusieurs approches probabilistes qui permettent d'utiliser dans la gestion des risques les arbres des défaillances et les arbres des causes et qui prennent en

considération l'effet domino, en essayant de déceler la cause primaire qui a causé le déséquilibre de la chaîne. Ces méthodes présentent certains défauts car il est bien souvent impossible d'identifier toutes les causes de vulnérabilité; de plus, le choix des événements peut avoir été étudié avec beaucoup de subjectivité.

La figure suivante présente un exemple d'arborescence pour les diverses méthodes tel que l'arbre des causes ou l'arbre des défaillances, le principe étant le même pour les deux arbres.

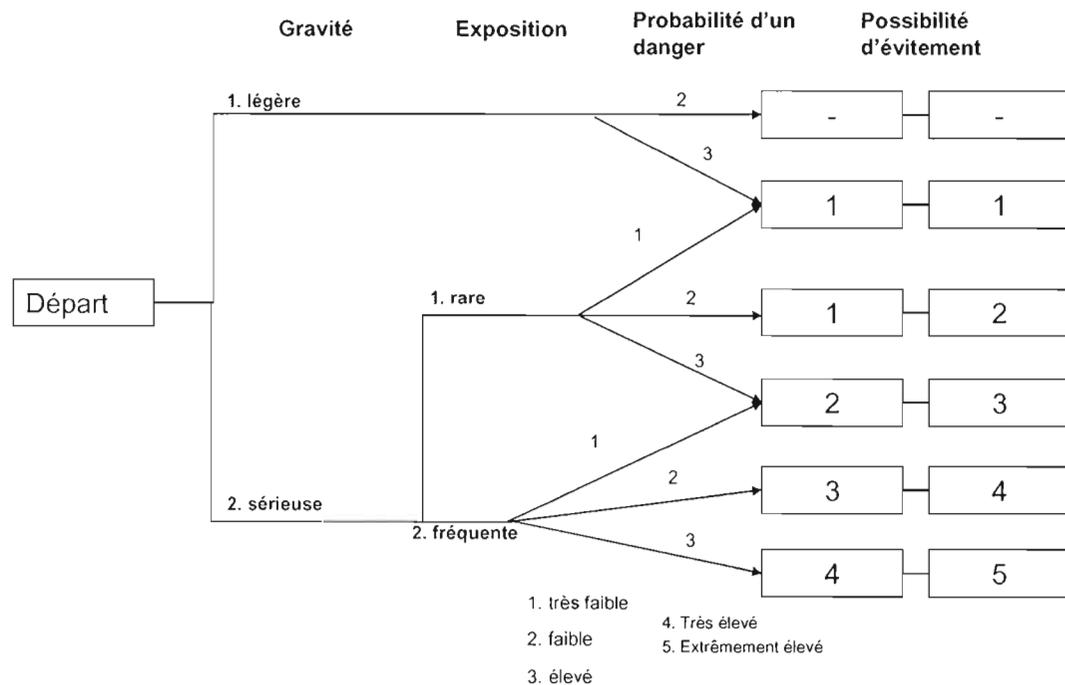


Figure 3.2 : Exemple d'arborescence

Source : Marie-Claude Delaveaud, « le risk management en cinq étapes », 2003

L'approche qui est fondée sur la fréquence du risque est appelée *l'approche actuarielle*. Cette approche est très souvent utilisée et se penche sur les éléments statistiques des sinistres et des pertes ayant déjà eu lieu dans l'entreprise ou dans le secteur d'activité, en prenant une période d'étude assez longue pour réduire les incertitudes des prévisions.

Le modèle *mini-max* qui est représenté ci-dessous est un modèle de hiérarchisation des risques en fonction de la conjugaison des deux composantes du risque : fréquence d'occurrence et gravité. Le carré A représente le classement des risques qui ont un impact très fort sur l'organisation et dont la gravité du dommage est la plus importante et dont la probabilité est forte. Le carré A schématise les risques les plus dangereux pour l'organisation. Le carré B représente le classement des risques ayant un impact toujours fort, c'est-à-dire que le risque décrit une grosse gravité de préjudice mais dont la probabilité d'apparition est faible. Le carré C rassemble tous les risques dont l'impact est l'inverse de celui du carré B avec un faible impact, ce qui démontre une faible gravité du risque mais la probabilité d'occurrence reste toujours forte. Le carré D rassemble les risques ayant un faible impact et une probabilité faible, ce qui représentent les risques les moins dangereux pour l'organisation. Ainsi grâce à ce modèle le gestionnaire de risques est capable de définir les priorités en terme de risques.

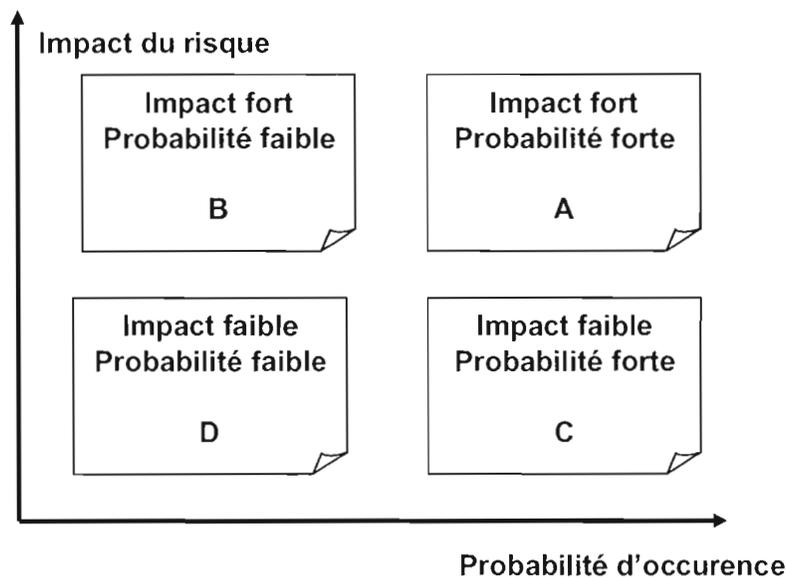


Figure 3.3 : Modèle de hiérarchisation des risques

Une autre méthode pour mesurer les risques, basée cette fois sur la perception des risques, est proposée par Loup Francart dans son ouvrage « *Infosphère et Intelligence Stratégique* », 2002. Selon Loup Francart, le risque devrait être mesuré en prenant « *l'acceptation du risque non en tant que danger, mais en tant que degré d'acceptation du danger, donc du point de vue de la prise de risque.* ». L'auteur définit la notion de risque comme la somme des vulnérabilités possibles et de la perception de ces vulnérabilités. On obtient donc la relation qui est différente de la première approche de l'AMRAE, elle est définie ainsi :

◆ **Risque = Perceptions des vulnérabilités + Vulnérabilités**

Loup Francart définit les vulnérabilités comme étant l'ensemble des dangers résiduels, déduits des mesures de sécurité, auxquels on ajoute toutes les incertitudes. On obtient la relation suivante :

◆ **Vulnérabilité = (dangers – mesures de sécurité) + incertitudes**

Dans cette relation, *les dangers* sont mesurés de la même manière que dans la relation proposée par l'AMRAE, c'est-à-dire [gravité des événements * la probabilité d'occurrence d'apparition de ces événements]. La perception varie souvent en fonction de la subjectivité des gestionnaires et toute perception peut réduire, supprimer ou renforcer la prise de risque. Ces perceptions subjectives proviennent des différentes craintes vis à vis des enjeux stratégiques de l'entreprise, du caractère du décideur, de son attitude face aux risques, ainsi que de son niveau d'implication dans le processus de décision.

$$\text{Perception} = \text{crainte} - (\text{enjeux} * \text{implications})$$

Cette dernière approche du risque et de sa mesure va pouvoir nous permettre de positionner le risque selon une approche sociale qui est fortement modulée par la subjectivité et la perception du risque chez les gestionnaires.

b. Approche sociale du risque: les zones d'acceptabilité et de tolérance des risques

L'approche sociale module fortement l'approche théorique du risque à cause de la subjectivité et de la perception des décideurs face aux risques. La subjectivité du public conditionne l'appréhension des risques et elle est de plus en plus influente. Cette subjectivité est décrite par Adrien Bénard et Anne-Lise Fontan dans « La gestion des risques dans l'entreprise ; management de l'incertitude » 1994, selon trois facteurs qui sont : *l'inconnu, l'absence de maîtrise, et la gravité du risque ou de la crise.*

- ◆ La peur de l'inconnu dans des domaines ultrasophistiqués et encore peu compréhensibles pour l'être humain peut amener des comportements irrationnels ou idéologiques. A cette difficulté peuvent se greffer des lacunes de communication qui rendent le risque plus flou, tout en augmentant cette peur de l'inconnu.
- ◆ L'absence de maîtrise permet d'accepter plus facilement les risques inhérents à une activité.
- ◆ La gravité ou l'impact du risque comporte souvent un degré d'affectivité surtout si le risque peut toucher à l'intégrité de la personne humaine. Cette affectivité frappe aussi les médias qui se font la caisse de résonance amplifiant l'affectivité négative face à un risque, à une catastrophe ou à une crise majeure. Cette affectivité de l'opinion publique peut être une arme puissante pour faire adopter de nouvelles lois et de nouvelles contraintes réglementaires.

La littérature traditionnelle sur la gestion des risques fixe un cadre de réglementation des risques à trois niveaux, c'est-à-dire un niveau où le risque est jugé inacceptable, (on parlera de zone d'inacceptabilité sociale), un niveau où le risque est jugé largement acceptable, on parlera de zone d'acceptabilité sociale, et une zone intermédiaire qui sera

appelée zone de tolérance. Le niveau de risque jugé inacceptable d'après Romain Laufer est celui d'un « *risque majeur qui résulte de la crise du système de légitimité, c'est-à-dire une crise du droit et de la science* ». Selon cet auteur, il s'agirait d'un « *risque majeur qui résulte de l'effondrement du cadre d'anticipation qui permet de fournir une évaluation quantitative du risque* ».

Ainsi on peut regrouper les différentes acceptations des risques suivant le tableau ci-dessous inspiré du Séminaire Trustnet, une nouvelle perspective sur la gouvernance des activités à risques « Proposition & conclusion du séminaire européen Trustnet, 2000.»

Tableau 3.2 Acceptabilité du risque

Zone d'inacceptabilité	Le risque n'est pas justifié sauf dans des circonstances exceptionnelles
Zone de tolérance	Dans la zone de tolérance des mesures de contrôle doivent être mises en place afin de rapprocher le risque de la zone d'acceptabilité. Si le risque reste situé dans cette zone intermédiaire, l'activité ne sera entreprise qu'à la condition que des avantages soient attendus, qu'une réduction supplémentaire soit impossible ou qu'une forte disproportion subsiste entre les moyens engagés et la réduction du risque obtenue.
Zone d'acceptabilité	Le niveau de risque résiduel est insignifiant. Les ressources supplémentaires allouées à la réduction du risque seraient vraisemblablement disproportionnées par rapport à la réduction de risque obtenue.

Source : Proposition & conclusion du séminaire européen Trustnet, 2000, 36 p.

<http://www.mcxapc.org/ateliers/7/doc1.html>

Camélia Dumitriu propose plusieurs situations distinctes qui déterminent le niveau de non acceptabilité sociale, qui sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 3.3 Crise et acceptabilité sociale

Toute catastrophe naturelle mal gérée	Un risque induit par l'activité humaine (par exemple, l'exposition à une pollution industrielle ou à une irradiation nucléaire) est généralement moins acceptable qu'un risque naturel (par exemple, l'exposition à un ouragan ou à une tornade). Par contre, dans ce dernier cas, une gestion «post-catastrophe» défectueuse entraîne un fort sentiment de non acceptabilité sociale.
Action imposée à une société ou à un groupe	Une action imposée involontairement (par exemple, l'expropriation imposée par le gouvernement du Québec pour construire l'aéroport de Mirabel); des mesures et des règles imposées par la force à une collectivité : la crise d'OKA; la décision de déménager ou de désactiver une usine, etc.
Action qui produit un effet ou conséquence atypique	Une conséquence atypique suite à l'utilisation ou à la consommation d'un produit/d'un service est jugée moins acceptable qu'une conséquence potentiellement désastreuse mais fortement connue: par exemple, pour les transporteurs aériens, le risque de thrombose veineuse des passagers contre le risque de crash d'avion; pour McDonald's, la crise de l'ESB contre le risque bactérien banal.
Action d'un « champion »	J&J et son produit-vedette, le tylenol; Mercedes et son nouveau modèle classe A; la crise de la marine royale britannique : Titanic, qu'on disait insubmersible, faisait partie de la classe « Olympique ».
Action qui produit un effet totalement opposé à la mission et aux valeurs déclarées par l'entreprise	J&J, le champion de la santé et son « médicament qui tue »; Nestlé, le symbole du « nourrisson » et son substitut repas qui « tue », etc.
Action injuste	Qui touche les enfants (la crise récente de l'Hôpital St. Justine), les personnes âgées (la crise des établissements de séjour-santé pour les personnes âgées à Montréal), etc.
Action qui menace directement un aspect qui représente « un souci » générique de la société civile	Les principaux soucis de la société civile: santé (71,2%); chômage (60,75%); environnement (68,71 %); crises économiques (39,7%) ; la violence, les guerres et la criminalité (67,8 %), etc. (Étude CFDD-FRDO, 2002).
Action immorale	L'exploitation des enfants (Mc'Donald's en Asie); viol (la crise de « Terres des hommes »); fraude (la crise d'Enron), imposture (la crise de BRE-X); tricherie (la crise des odomètres Chrysler).

Source : C. Dumitriu, 2004.

3.2.4 Profil de risque de l'organisation

Pour tracer le profil de risque de l'organisation, il faut recueillir de l'information tant au niveau de l'organisation qu'au niveau des activités, afin d'identifier les risques potentiellement dangereux au sein de l'organisation.

Ainsi, selon le Secrétariat du conseil du trésor du Canada qui a réalisé l'étude « Cadre de gestion intégrée du risque » 2001, les résultats d'une telle démarche devraient se concrétiser en :

- ◆ *Une liste des menaces et des opportunités identifiées grâce à une évaluation et une analyse continue du contexte organisationnel interne et externe et aux rajustements qui s'imposent suite au suivi des mesures mises en place;*
- ◆ *Un diagnostic de la situation actuelle en matière de gestion du risque dans l'organisation, mentionnant les défis à relever sur le marché, la capacité de l'organisation à gérer le risque, les objectifs à atteindre, et la prise en compte dans la planification des stratégies relatives au risque.*
- ◆ *Le profil de risque de l'organisation qui devrait définir les activités à risque, le niveau de tolérance, la capacité et l'aptitude à les atténuer, les besoins en apprentissage par toute l'organisation et les individus.*

Tracer un bon profil de risque pour une entreprise nécessite la capacité d'analyser l'environnement de l'organisation, c'est-à-dire son environnement interne et son environnement externe, soit :

- *Les facteurs politiques : l'influence des gouvernements internationaux et des autres instances dirigeantes.*
- *Les facteurs économiques : les marchés nationaux et internationaux, la mondialisation.*

- *Les facteurs sociaux : les principales tendances démographiques et sociales, le degré de participation des citoyens.*
- *Les facteurs technologiques : les nouvelles technologies.*

Selon le même rapport, les aspects qui sont examinés lors de l'analyse en interne, sont la politique de gouvernance de l'entreprise, sa structure, ses valeurs et sa vision, le milieu de travail opérationnel, la culture relative à la gestion du risque et la tolérance des individus et de l'organisation à l'égard du risque, l'expertise en gestion du risque, et les procédures organisationnelles.

L'évaluation du contexte permet de déterminer les différentes caractéristiques des risques qui sont, d'après le rapport, les suivantes :

- ◆ *Le type de risque : technologique, financier, lié aux ressources humaines (capacité, propriété intellectuelle), santé, sécurité, etc.*
- *La source du risque : externe (politique, économique, catastrophes naturelles), interne (réputation, sécurité, gestion du savoir, information aux fins de la prise de décisions).*
- *L'objet du risque : zone d'impact ou type d'exposition (personnes, réputation, résultats des programmes, matériel, biens immobiliers).*
- *Le degré de contrôle du risque : élevé (opérationnel), moyen (réputation) ou faible (catastrophes naturelles).*

Ainsi on peut conclure que le profil de risque d'une organisation doit indiquer les principales activités à risque pouvant déstabiliser une organisation ainsi que les événements, les activités ou les projets particuliers susceptibles d'influer sensiblement et négativement sur les objectifs de l'entreprise et de l'amener dans un état de déséquilibre, soit dans une position de crise.

3.2.5 Typologie des risques et profil de risque de l'entreprise

Afin de pouvoir effectuer le profil de risque d'une entreprise, les gestionnaires effectuent une cartographie des risques afin de réaliser une gestion efficace de leurs risques majeurs et une surveillance de leurs risques mineurs. La gestion intégrée des risques, concept qui s'est développé récemment, permet de tracer une cartographie des risques et de connaître ainsi les différents liens entre les divers risques qui rendraient l'organisation inopérante. La gestion intégrée des risques consiste donc dans l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter l'entreprise, ainsi que dans la mise en œuvre d'une stratégie pour les résoudre et diminuer leur impact négatif. Dans son article « Gérer le risque global » 2002, Lisa Meulbroek estime que « le profil de risque d'une entreprise est malléable ». Ainsi les gestionnaires font le choix de gérer certains risques plus que d'autres, et ce, toujours dans une logique de gestion collective. Selon cet auteur, les entreprises ont trois manières pour réaliser leur objectif en gestion des risques, soit : de « **modifier les opérations** », d'« **ajuster la structure de capital** » et de pouvoir utiliser « **des instruments financiers ciblés** ». C'est par l'interaction entre tous les mécanismes que se formera une stratégie de gestion des risques au sein de l'organisation. Mais il faut cependant que le gestionnaire de risque puisse juger des avantages et des inconvénients des stratégies envisagées afin de trouver la meilleure combinaison possible entre les différents types de risque.

La figure suivante illustre une typologie proposée des risques par Lisa Meulbroek (Les échos, 2002).

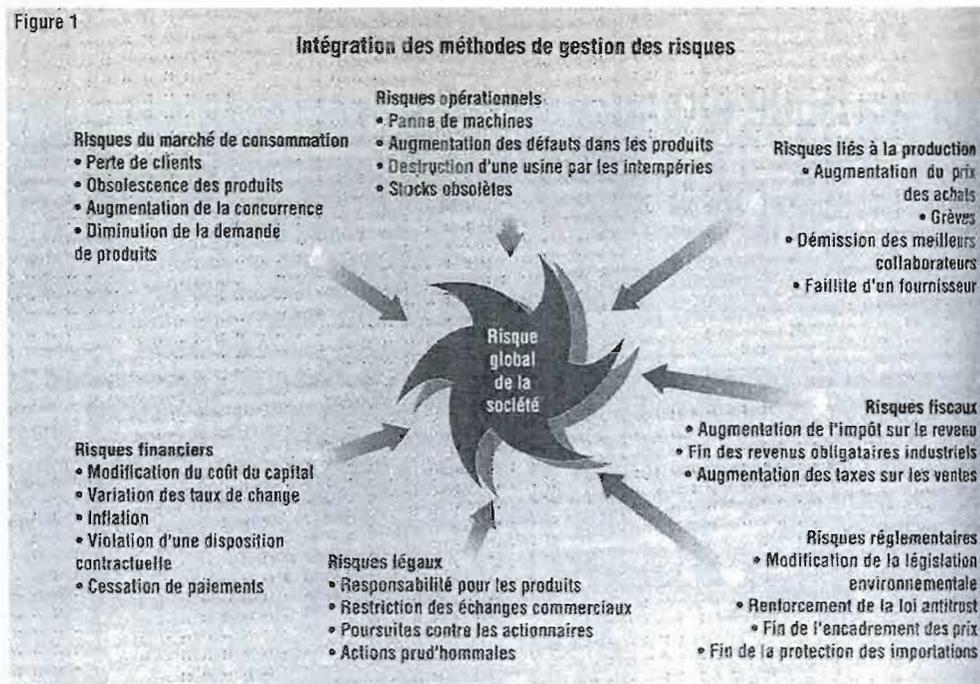


Figure 3.4 : types des risques et leurs sources

Source : Lisa Meulbroek, « Gérer le risque global », Les Échos, 2002

Il existe de multiples cartographies possibles pour réaliser le profil de risque de l'entreprise. Par exemple, Franck Moreau nous propose une autre cartographie basée sur six formes de risque. Cette cartographie définit six risques différents qui sont :

- Les risques liés à la création d'entreprise à forte croissance;
- Les risques pays;
- Les risques politiques;
- Les risques dans la gestion des ressources humaines;
- Les risques liés à la gouvernance, à l'éthique, et au développement durable;
- Les risques liés à la gestion de projet.

Michel Santi, dans un article paru dans Les Échos et intitulé « L'analyse des risques d'un business plan » 2002, présente une cartographie des risques dans laquelle il parle de *risques critiques* pour l'entreprise :

- Risques liés à l'activité : mauvaise estimation du marché, sous estimation de la compétition, etc.
- Risques stratégiques et commerciaux liés au business model : modèle d'affaire inadapté au marché et à la concurrence.
- Risques liés au personnel de l'entreprise : perte de personnel qualifié et stratégique pour l'entreprise
- Risques technologiques et techniques : erreur ou surestimations dans les choix technologiques, par exemple.
- Risques organisationnels : sous-estimations de l'importance et des coûts de l'organisation, etc.
- Risques financiers : exposition au risque de change par exemple
- Autres risques : d'ordre écologique, réglementaires etc.

Camélia Dumitriu propose une typologie des risques basée sur le système relationnel interne et externe de l'entreprise et sur l'envergure de ses opérations.

Tableau 3.4 : Grille d'analyse pour cartographier les risques .

<p>1. Risque opérationnel (d'exploitation) : le risque de perte directe ou indirecte résultant de procédures ou de processus inappropriés ou inadaptés, d'erreurs humaines ou d'anomalies liées aux systèmes, d'événements stratégiques ou d'événements externes (par exemple réglementaires, fiscaux ou comptables)- Philippe Deniau, Frank Morisano et Céline Roy-Larenty, 2001.</p>	<p>1.1 Risques reliés au fournisseur</p> <ul style="list-style-type: none"> -délai d'approvisionnement; -mauvaise qualité; - le pouvoir du fournisseur. <p>1.2 Risques reliés à la continuité et à la qualité des processus, des services, des opérations;</p> <p>1.3 Risque de produits défectueux_ (vice dans un produit dû à la conception, à l'utilisation de matières premières défectueuses, à l'absence d'un dispositif de sécurité, à un étiquetage impropre ou à une notice d'emploi mal rédigée).</p> <p>1.4 Risques reliés à l'activité logistique (entreposage, transport, distribution);</p> <p>1.5 Risque de mauvais clients (mauvaises créances);</p>
<p>2. Le risque stratégique de réseau : risque découlant du système relationnel de l'entreprise avec ses fournisseurs (y compris ses sous-traitants), ses clients, ses partenaires.</p>	<p>2.1 Les compétiteurs : risques de forte concurrence et d'érosion de l'avantage concurrentiel ; mauvaise estimation de la dynamique du marché ; erreurs sur les forces et drivers de la compétition ; sous-estimation de la compétition sur les prix (réactions des compétiteurs et arrivée de nouveaux entrants).</p> <p>2.2 La relation-client : le risque de perdre le contact avec la clientèle; perte de la capacité d'innovation; etc.</p> <p>2.3 La relation de confiance avec les investisseurs : les risques liés à la prise en compte des perceptions et des anticipations des investisseurs; le risque sur les marchés financiers, l'éventualité d'une mauvaise évaluation des investissements et des acquisitions.</p> <p>2.4 La relation avec les employés : le risque de voir partir du personnel qualifié ; le risque de « retraite massive » ; augmentation de l'absentéisme; le risque de grève; vandalisme; discrimination et harcèlement.</p> <p>2.5 La relation avec la communauté : le risque environnemental; le risque affectant la réputation de l'entreprise.</p> <p>2.6 Le risque juridique découlant des relations mentionnées.</p> <p>2.7 Le risque informationnel découlant des relations mentionnées</p>

	(divulgarion des informations stratégiques, pertes de bases de données, malveillance, etc.)
3. Le risque de marché	Perte potentielle due aux variations des : <ul style="list-style-type: none"> - prix des matières premières ; - taux de change - taux d'intérêt
4. Le risque financier	Perte potentielle due à : <ul style="list-style-type: none"> - un manque de liquidité ; -un mauvais investissement ; -une utilisation défectueuse des produits dérivés (et des autres instruments financiers)
5. Le risque de crédit	Perte potentielle due à une défaillance d'une contrepartie sur une opération financière sur les termes et conditions du contrat.
6. Le risque technologique	<p>6.1 Le risque d'accidents industriels majeurs (site fixe);</p> <p>6.2 Le risque de perte de confinement relié au transport des matières dangereuses, y compris les déversements;</p> <p>6.3 Les risques liés au transport des personnes (avions, trains, métro, autobus);</p> <p>6.4 Le risque nucléaire;</p> <p>6.5 Le risque de rupture de barrage;</p> <p>6.6 Le risque des nouvelles technologies, tels que l'informatique, la biotechnologie, etc.</p> <p>6.7 Le risque de surestimation dans les choix technologiques;</p> <p>6.8 Le risque d'incapacité à livrer dans les temps (<i>time to develop, time to market</i>);</p> <p>6.9 Le risque de surestimation des courbes d'apprentissage.</p>
7. Le risque d'externalisation	<p>7.1 Le risque lié à une dilution des responsabilités</p> <p>7.2 Le risque de dépendance de partenaire</p> <p>7.3 Le risque social (impliqué par le transfert de plusieurs employés)</p> <p>7.4 Le risque lié à une mauvaise définition des indicateurs de qualité</p> <p>7.5 Le risque d'emprisonnement face au partenaire</p>
8. Le risque d'intégration	<p>8.1 Risque de performance globale médiocre, même si bonne performance au niveau de chaque maillon de la chaîne</p> <p>8.2 Risque de diminution « invisible » du cash-flow, car cycle de production plus long;</p> <p>8.3 Risque d'inflexibilité face aux changements technologiques;</p> <p>8.4 Risque d'inflexibilité face aux diverses fluctuations de la demande et face aux demandes cycliques (surtout quand les revenus dans les différents marchés ou secteurs situés en aval et en amont sont positivement corrélés);</p> <p>8.5 Risque d'inflexibilité face aux changements survenus dans la</p>

	structure du marché (augmentation du nombre de vendeurs et d'acheteurs, diminution des coûts de substitution, arrivée des fournisseurs compétitifs versus l'impossibilité de sous-traiter à moindres coûts avec tel fournisseur extérieur).
9. Le risque commercial (exportation, franchising, joint-ventures, etc.)	<p>9.1 Le risque de contrat : règlements et organismes différents de réglementation en droit commercial pour les partenaires (Europe et Amérique du Nord);</p> <p>9.2 Le risque de non-paiement;</p> <p>9.3 Le risque de transport;</p> <p>9.4 Le risque de douane;</p> <p>9.5 Le risque de défaillance de qualité.</p>
10. Le risque de changement des contextes	<p>10.1 Changement du contexte économique;</p> <p>10.2 Changement du contexte technologique (par exemple, la technologie de satellite versus la technologie de transmission par câble);</p> <p>10.3 Changement du contexte social : nouvelles valeurs sociales (comme, par exemple, l'alimentation bio, la reconsidération de la vie privée versus les objectifs de carrière, etc.); nouvelle pyramide d'âge d'une société, etc.</p> <p>10.4 Changement du contexte de marché (nouveaux drivers de la compétition);</p> <p>10.5 Changement du contexte juridique (nouvelle réglementation - par exemple, l'accord du Kyoto, nouvelle loi sur l'information, déréglementation des marchés, etc.)</p>
<p>11. Le risque-pays Le risque-pays est composé de deux composants primaires : la capacité de payer et la volonté politique de payer. Le risque politique est associé à la volonté de payer et le risque financier et économique est associé à la capacité de payer (International Country Risk Guide)</p>	<p>11.1 La composante politique</p> <p>11.1.1 Actes ou mesures prises par le gouvernement du pays d'origine :</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>- la nationalisation de la propriété privée et l'expropriation des intérêts étrangers (Iran, 1979);</i></p> <p style="padding-left: 40px;">- l'imposition de restrictions légales;</p> <p style="padding-left: 40px;">- le gel des actifs;</p> <p style="padding-left: 40px;">- le désinvestissement;</p> <p style="padding-left: 40px;">- les changements dans les politiques générales (Iraq, 2003);</p> <p style="padding-left: 40px;">- les changements fréquents de leadership (Roumanie);</p> <p style="padding-left: 40px;">- attitude xénophobe envers les investisseurs internationaux;</p> <p style="padding-left: 40px;">- les incidents liés à l'instabilité politique (coups d'Etat).</p> <p>11.1.2 Événements internes</p> <p style="padding-left: 40px;">- la corruption et la bureaucratization des institutions;</p> <p style="padding-left: 40px;">- l'activité criminelle de l'extrémisme, le terrorisme (Algérie, 1995) et - la prise d'otages;</p> <p style="padding-left: 40px;">- l'arrêt des activités dû aux grèves générales (Argentine,</p>

	<p>1999), aux agitations populaires ou aux désordres civils (Roumanie, 1995, les actions contestataires des travailleurs dans les mines) , etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'absence de cadre institutionnel et l'inefficacité des systèmes légaux <p>11.1.3 Événements externes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guerre et conflits armés, (les guerres civiles africaines, la guerre au Kosovo, les conflits israélo-palestiniens) - Les influences régionales négatives <p>11.2 La composante économique et financière</p> <p>11.2.1 La mauvaise gestion économique et financière du gouvernement</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyper-inflation et crises monétaires ; - dépréciation monétaire ; - l'absence de devises et l'inconvertibilité de la monnaie ; - défaut de paiement ; - endettement excessif fragilisant le système bancaire local ; l'impossibilité d'exécuter les contrats ; - l'impossibilité de rapatrier les profits ; - code commercial et douanier défavorisant les investisseurs étrangers. <p>11.2.2 Le risque de pays souverain</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'État emprunteur fait défaut de paiement sur sa dette externe (le Brésil et Argentine)
--	--

(© C. Dumitriu, 2003)

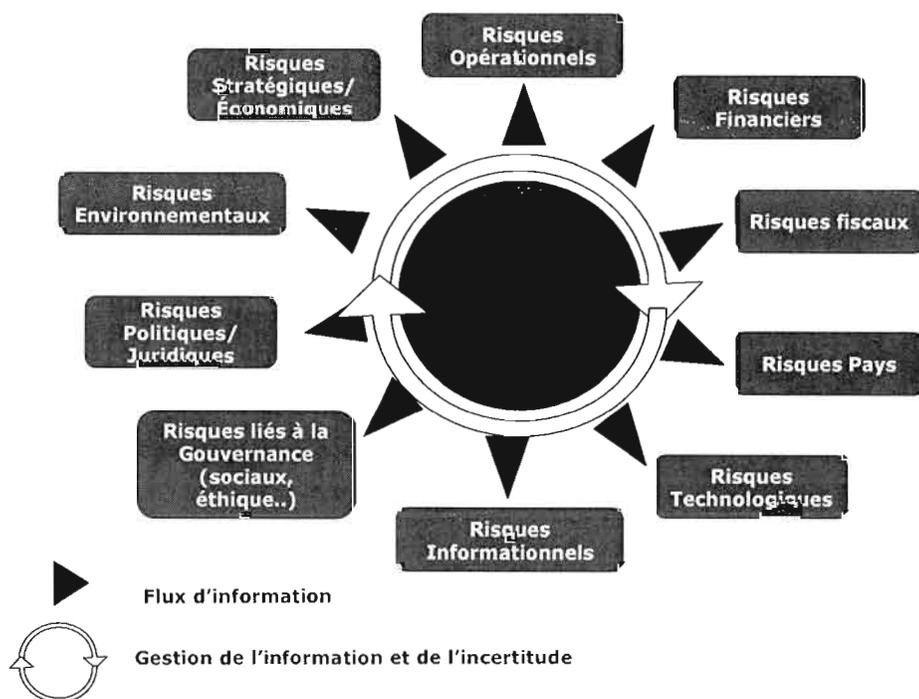
Source : C. Dumitriu, «Gestion des risques et des crises : méthodes et outils», codex UQAM, 2003,2004.

La présente étude n'a pas pour vocation de démontrer la pertinence de chacune des cartographies mais de démontrer qu'il existe de multiples grilles de risque en fonction des auteurs dans la littérature.

La typologie qui sera proposée dans cette étude sera une typologie synthétique des typologies qui ont été présentées, dont celles de Lisa Meulbroek, celle de Franck Moreau et celle de Camelia Dumitriu. Meulbroek (2001) propose sept types de risques. Moreau (2002) propose comme typologie aussi sept familles de risques comme les risques liés à la création d'entreprise à forte croissance, les risques pays, les risques politiques, les risques dans la gestion des ressources humaines, les risques liés à la gouvernance, à l'éthique et au développement durable, et les risques liés à la gestion de projet. Dumitriu (2004) propose

quant à elle douze types de risques différents qui sont les risques opérationnels, les risques stratégiques de réseau, les risques de marché, les risques financiers, les risques de crédit, les risques technologiques, les risques d'externalisation, les risques d'intégration, les risques commerciaux, les risques de changement de contexte et les risques pays.

Nous allons regrouper les risques proposés par les différentes typologies en «familles de risque», afin de déterminer les grandes catégories de sources de crise. Le schéma suivant présente les dix grandes familles de risques qui permettront à tout analyste de dresser le profil de risque de son organisation. Les grandes familles de risque qui sont représentées sont les risques opérationnels, les risques stratégiques et économiques, les risques environnementaux, les risques politiques ou juridiques, les risques de gouvernance, les risques informationnels, les risques technologiques, les risques pays, les risques financiers et, enfin, les risques de marché et fiscaux.



© E de Sablet, 2005

Figure 3.5 Famille des risques et flux d'information

On se souviendra que, dans la définition d'un risque, l'incertitude est une composante importante. Seulement pour gérer ces risques, les gestionnaires doivent rechercher de l'information et des connaissances afin de cerner au mieux le risque qu'ils étudient. Les gestionnaires doivent donc aussi bien gérer l'incertitude que les flux d'informations qui constituent leur ressource première dans la gestion des risques. Cette gestion est caractérisée par le cercle jaune formé par les deux flèches du schéma. Les flèches noires représentent, quant à elles, les canaux d'information que le gestionnaire doit maîtriser et rechercher pour diminuer l'incertitude qui entoure le risque et ainsi évaluer l'ampleur des conséquences si le risque est mal géré ou s'il n'est pas géré du tout. Nous représentons les différentes familles de risque dans le tableau suivant.

Tableau 3.5: Cartographie des risques

Familles de risque	Description
Risques opérationnels	Liés aux activités d'une entreprise comme la panne des machines, les défauts d'un produit, les processus défectueux... Selon Dumitriu (2004) ce sont des risques liés aux fournisseurs (dépendance vis à vis d'un fournisseur, faillite du fournisseur, mauvaise qualité des composantes, etc.), à la qualité des processus, aux activités logistiques, aux produits défectueux, ainsi que les risques liés aux mauvais clients
Risques stratégiques et économiques	Risques liés au modèle d'affaires de l'entreprise dans le marché et face à la concurrence; risques de réseaux reliés aux concurrents, à la relation client, à la confiance des investisseurs, à la relation avec les employés, avec les partenaires.. On incorpore dans ces risques, selon la typologie de Dumitriu, les risques d'externalisation, les risques d'intégration, les risques commerciaux et les risques liés au changement des contextes.
Risques financiers	Tous les risques d'ordre financier que ce soient les risques dus à la structure du capital, à la cessation de paiement, au manque de liquidité, aux mauvais investissements mais aussi les risques de crédit et les risques de marché liés aux taux de change, etc..
Risques fiscaux	Risques liés à la politique fiscale du pays en vigueur, que ce soit l'augmentation des taxes, la législation sur l'impôt sur le revenu, mais aussi les risques liés à une mauvaise compréhension ou application des politiques fiscales : ex. versement de dividendes excessifs à la société mère, mauvaise politique d'amortissement fiscal, etc.
Risques pays	Liés, selon la typologie de Dumitriu (2004), à la composante politique des différentes gouvernances des pays dans lesquels est implanté l'entreprise avec le lot des événements internes

	comme les formes de corruption existantes dans certains pays et comme les évènements externes concernant la stabilité politique d'un pays ou d'une région (conflit, guerre).
Risques technologiques	Liés aux technologies et aux risques d'accident industriel liés aux technologies comme les risques reliés aux transports (avions, trains, etc..), aux risques nucléaires, aux risques des technologies de l'information, les risques de surestimation de choix technologiques, aux risques liés aux défaillances du matériel technologique etc.
Risques informationnels	Liés à l'information, comme les risques reliés aux rumeurs, à la guerre de l'information, à la perte d'information stratégique, à la perte de données, à la corruption de l'information, à la propagande, à la désinformation, etc..
Risques politiques et/ou juridiques	Liés à une nouvelle législation politique, aux risques réglementaires – comme le renforcement de la loi antitrust ou la fin du protectionnisme économique – aux risques liés aux poursuites judiciaires.
Risques environnementaux	Risques environnementaux concernant l'écologie, la protection de l'environnement, les attaques d'ONG de défense de l'environnement et des animaux sur l'entreprise en fonction de son secteur d'activité (exemple pour le nucléaire, les mesures de protection de la nature et des populations suite à la catastrophe de Tchernobyl)
Risques de gouvernance	Liés à la responsabilité sociale de l'entreprise et à l'éthique des affaires (par exemple, le cas de Enron et les délits d'initiés) et aussi les risques liés à la gestion des ressources humaines.

Sources : tableau 3.4 (© C. Dumitriu, 2003) et figure 3.5 (© E. De Sablet, 2005)

3.2.6 La gestion intégrée des risques : outil pour une bonne prévention des crises

La prévention des crises et la gestion intégrée des risques mobilisent à tous les échelons le processus décisionnel d'une organisation où sont définies des lois et des réglementations, au travers d'une gestion opérationnelle. La capacité globale d'une entreprise à gérer les risques sera déterminée par des mesures de protection spécifiques mais aussi par une « culture du risque », qui est son attitude vis-à-vis du risque et de la sécurité à chaque niveau du processus. **La culture du risque se doit d'être le résultat d'un ensemble collectif de pratiques, de normes** et de lois qui incluent notamment: la manière dont est défini le risque « *acceptable* » ou « *tolérable* », le risque « *inacceptable* » ou « *intolérable* » ; les modalités de mise en oeuvre et d'application des réglementations en matière de sécurité ; les régimes d'assurance liés au risque, le droit de la responsabilité face au risque et surtout en dernier lieu la disponibilité de l'information sur les risques. L'efficacité de la gestion du risque à l'intérieur d'une gestion préventive des crises tient essentiellement à la création d'une culture de gestion de crise et d'une culture de gestion de risques qui soutiennent la stratégie, la mission et les objectifs de l'organisation. La gestion intégrée du risque doit faire partie intégrante de la stratégie globale de l'organisation. L'identification, l'évaluation et la prévention des crises à l'échelle de l'organisation permettent de saisir l'importance des risques et l'interdépendance des composantes.

Les risques peuvent survenir sur de nombreux fronts, être de haut niveau et avoir des conséquences graves; une réponse coordonnée et systématique de l'organisation doit alors être élaborée. Un grand nombre des forces actuellement perçues comme des facteurs qui accroissent les risques et les obstacles à la prévention (progrès technologique, interdépendances croissantes, extension continue des réseaux, mobilité croissante des personnes, des biens et de l'information en deçà et au-delà des frontières, approfondissement de l'intégration des marchés, etc.) offrent parallèlement des solutions utiles pour réduire les risques et prévenir les aléas. Par exemple, les technologies de sécurité avancées et de cryptologie qui permettent la correction des faiblesses des systèmes d'information et de communication ; une pollution peut être cartographiée par satellite, etc.

Dans leur ouvrage « La gestion des risques dans l'Entreprise; management de l'incertitude» 1994, Adrien Bénard et Anne-Lise Fontan proposent une méthodologie de gestion intégrée des risques selon quatre phases :

- ◆ « **L'identification et la pré-analyse** » : Cette étape vise à connaître, à analyser et évaluer toute une panoplie d'évènements qui seraient susceptibles d'entraîner un préjudice, une perturbation pouvant être à l'origine d'un état de crise.

- ◆ « **L'analyse détaillée et la quantification** » : Cette étape vise à répertorier les évènements perturbateurs potentiellement dangereux pour l'organisation. L'outil de base pour bien débiter son analyse de gestion préventive d'une crise est la connaissance de son profil de risque par une cartographie de risque spécifique à l'organisation. Puis la deuxième phase de cette étape est de pouvoir déterminer la gravité des facteurs de crise potentielle en imaginant différents scénarios, ainsi que leur probabilité d'occurrence. Ensuite le gestionnaire regroupera les risques pour les hiérarchiser en fonction de leur impact et pour déterminer si ces facteurs potentiels de crise sont tolérables ou intolérables pour élaborer une échelle des risques.

- ◆ « **Le choix des solutions de traitement** » : Cette étape définit les différentes mesures et solutions qui seront mises en l'œuvre pour contrôler le potentiel déstabilisateur d'un risque. Les mesures mises en l'œuvre détermineront le niveau de sécurité de l'organisation face à l'aléa en question. Cette phase sera déterminante car elle s'attache à trouver toutes les pistes de solutions et déterminera le meilleur équilibre possible entre toutes les possibilités.

- ◆ « **Le suivi** » : Le suivi permettra de contrôler que les mesures prises fonctionnent et réduisent le potentiel de crise et son incertitude. Les gestionnaires devront être en mesure de pouvoir réévaluer dans le temps et en fonction des avancées technologiques que les mesures soient toujours opérationnelles, et de suivre l'évolution des risques internes et externes à l'organisation.

Toutes les étapes décrites par les auteurs Adrien Bénard et Anne-Lise Fontan montrent un ensemble de tâches complexes qui déterminera le potentiel de l'organisation à contrôler et maîtriser ses risques et leurs incertitudes, pour éviter la crise comme le représente la figure suivante.

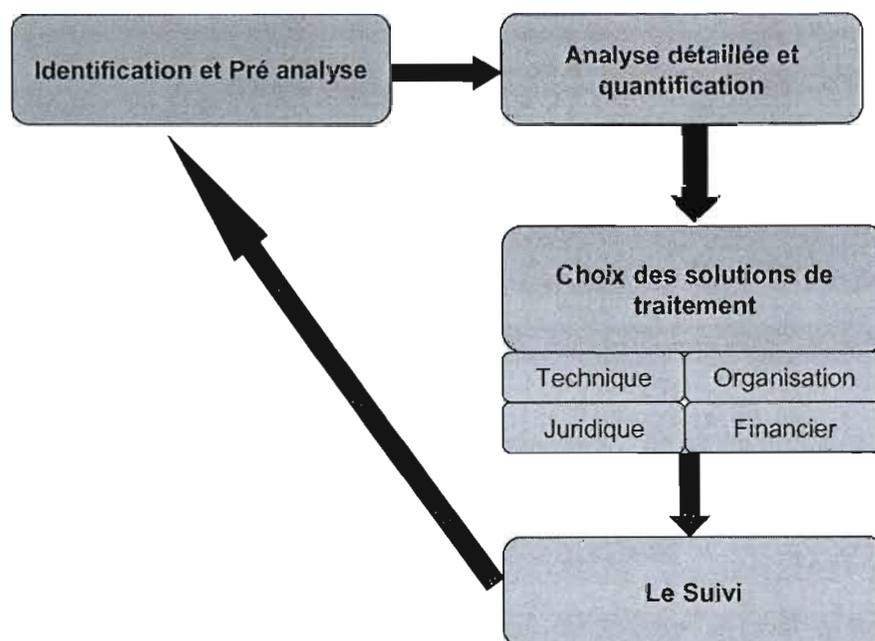


Figure 3.6: Étapes de la gestion intégrée des risques

Source : Bénard Adrien, Fontan Anne-Lise, « La gestion des risques dans l'entreprise management de l'incertitude », Eyrolles, Paris, 1994.

Depuis les années 90 de nouvelles études ont peaufiné la gestion des risques pour une meilleure prévention des crises. Ainsi le rapport du Secrétariat du conseil du trésor du Canada définit quatre phases dans la gestion intégrée des risques. Ces phases sont présentées ci-après.

- **Phase 1 : élaborer le profil de risque de l'organisation**
 - L'évaluation du contexte dans lequel l'organisation opère permet d'identifier les risques.
 - La situation actuelle de l'organisation en matière de gestion du risque est évaluée.
 - Le profil de risque de l'organisation est déterminé.
- **Phase 2 : Créer une fonction de gestion intégrée du risque**
 - L'orientation de la direction en matière de gestion du risque est communiquée, comprise et appliquée.
 - La gestion intégrée du risque est mise en œuvre par l'entremise des structures existantes de prise de décisions et de présentation de rapports.
 - La capacité de l'effectif est renforcée grâce à l'élaboration de plans ou d'outils d'apprentissage.
- **Phase 3 : Pratiquer une gestion intégrée du risque**
 - Un processus commun de gestion du risque est appliqué uniformément à tous les échelons.
 - Les résultats des pratiques de gestion du risque, exécutées à tous les échelons, sont intégrés aux processus de prise de décisions éclairées et d'établissement des priorités.
 - Les outils et les méthodes liés à la gestion intégrée du risque sont appliqués.
 - Les intervenants sont consultés et les communications sont constantes.
- **Phase 4: Assurer l'apprentissage continu en matière de gestion du risque**
 - Un milieu de travail habilitant est créé, dans lequel on valorise les leçons tirées de l'expérience et leur partage.
 - Les plans d'apprentissage sont intégrés aux pratiques de gestion du risque de l'organisation.
 - Les résultats de la gestion du risque sont évalués afin d'encourager l'innovation, l'apprentissage et l'amélioration continue.
 - Les expériences et les pratiques exemplaires sont partagées tant au sein des organismes fédéraux qu'à l'échelle de l'administration publique.

Michel Santi, dans son article paru dans Les échos et intitulé « L'analyse des risques d'un business plan » 2002, définit trois phases importantes dans la prévention d'une crise. La première étape est **l'identification des risques**. Cette identification est une phase critique et elle représente une phase clef dans le processus de prévention d'une crise. L'identification se décompose en sept étapes :

- Identifier les risques plausibles;
- Définir les étapes critiques du plan opérationnel et stratégique;
- Mesurer par le biais d'une analyse de sensibilisation les effets de chaque risque;
- Estimer la probabilité de survenance des risques;
- Classer les risques selon leur probabilité d'occurrence et leur degré d'impact;
- Donner plus de robustesse possible au scénario nominal;
- Concevoir des scénarios alternatifs adaptés à des situations de risque à fort impact;

La deuxième étape selon Michel Santi est le **recensement des risques critiques** afin d'évaluer l'impact des risques identifiés. Selon cet auteur, l'organisation devrait effectuer des simulations pour connaître l'impact du risque. Une difficulté majeure de cette phase réside dans la construction d'un modèle de simulation permettant de tester et d'évaluer toutes les hypothèses vraisemblables. D'une part il faudrait que le travail de recensement des risques soit le plus exhaustif possible et d'autre part le gestionnaire aura tendance à hiérarchiser les variables du risque qui lui semblent les plus critiques selon sa perception et sa vision de la réalité. Il pourra aussi en oublier le plus nocif. De plus, durant cette étape, l'estimation de la vraisemblance et de l'apparition des risques critiques est la partie la plus hasardeuse puisqu'elle fait appel à la subjectivité des être humains qui fondent leur estimation en fonction de leur expérience, de l'information disponible et de leurs préjugés. La dernière étape de son modèle est l'étape de l'élaboration des scénarios. Les scénarios seraient les seuls outils qui permettraient la prévision du futur et de l'incertitude dans des environnements et des activités complexes. Seulement la méthode des scénarios doit être appliquée avec minutie car elle subit deux fortes contraintes. La première contrainte est que celle-ci doit être structurée en fonction de plusieurs hypothèses. La deuxième contrainte est que les scénarios établis pourront être structurés selon deux visions. La première vision pourra être une

représentation vraisemblable d'un futur proche pour éviter une crise. La deuxième vision pourra être une extrapolation du présent dans le futur.

Il existe, malgré les divers concepts qui ont été décrits sommairement plus haut, encore beaucoup de défis concernant la gestion préventive d'une crise par le biais d'une bonne gestion intégrée des risques. On peut répartir les défis en matière de prévention des crises en trois catégories :

- La capacité à fournir des informations et appliquer les connaissances en temps utile afin de réduire l'exposition aux événements catastrophiques ;
- La conception et la mise en oeuvre de mesures spécifiques, qui visent à protéger l'organisation ou tout au moins à la rendre plus résistante et moins fragile ;
- La capacité d'évaluer les interactions existantes du système organisationnel, et de renforcer l'application des mesures préventives.

3.3 La gestion des crises

3.3.1 Définition de la notion de crise

Les notions de *crise* et celle de *gestion de crise* comprennent bien malheureusement des termes abusifs qu'il nous paraît nécessaire de définir. En effet la gestion de crise est bien souvent confondue avec la gestion de crash et de catastrophe qui sont des événements temporels et sont souvent des actions réactives. Un crash n'amène pas forcément une crise à toute organisation. La gestion des crises est bien plus que cela. Elle nécessite une gestion proactive et non une gestion de nature réactive face à un désastre. La gestion de la sécurité met plus l'accent sur les aspects techniques qui affectent une organisation et ne représente qu'une partie des enjeux dans une gestion de crise. De même une gestion de crise ne se résume pas à une seule communication de crise. La communication est une partie de la gestion des crises. Une communication aussi efficace soit-elle ne suffit pas à résoudre une crise et à permettre une bonne sortie de la crise. Mais sait-on vraiment ce qu'est une crise? Quels en sont ses composants ?

Il existe de bien nombreuses définitions d'une crise et nous allons pouvoir vous en donner un aperçu en recherchant leurs points communs. Le mot crise vient du grec *krisis* qui signifie « l'action ou la faculté de distinguer » ou encore « l'action de choisir ».

- D'après Shrivasta (1993), une crise serait « un processus de transformation induit par une **rupture majeure** qui force à la restructuration des systèmes sociaux, humains, technologiques et naturels. »
- Une crise est décrite comme « un **événement à faible probabilité et à fort impact** » selon les auteurs Shrivastava, Mitroff, Miller, et Migliani (1988)
- Selon Marie Hélène Westphalen, (1994) une crise serait un « **changement brutal et soudain** entre deux états, qui provoque une rupture d'équilibre. »
- Pour Michaël Regester (1989), une crise serait « **un événement** qui conduit l'organisation à devenir le sujet d'une vaste et potentiellement défavorable attention des médias et d'autres groupes extérieurs comme les actionnaires, les hommes politiques, les syndicats et les groupes de pression environnementaux, qui pour une raison ou une autre, ont un intérêt dans les actions de cette organisation. »
- Selon Hermann (1963), une crise est un « **un événement surprenant** les individus et restreignant leur temps de réponse, et menaçant leurs objectifs prioritaires.»
- Dutton (1986) définit la crise comme « une **situation ambiguë** où les causes et les effets sont inconnus»
- Pauchant (1988) explique la notion de crise comme « une **accumulation d'événements** probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble, qui peut **interrompre** les opérations présentes ou futures de l'entreprise en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et/ou existentiel. »

- Selon Kovvoor-Misra, une crise est « **une menace sérieuse** de l'existence et des intérêts vitaux de l'entreprise.

En examinant en premier lieu toutes ses définitions, il existe deux manières de décrire une crise. Tout d'abord en définissant une crise comme un événement c'est-à-dire un accident, une catastrophe, qui fait irruption dans une organisation et perturbe ainsi son fonctionnement. Cet événement amène bien souvent une rupture. D'autre part, certains auteurs définissent une crise comme un processus et cette optique est toute à fait différente de la première.

- La première optique met l'accent sur l'événement déclencheur de la crise soit l'accident ou la catastrophe et les conséquences de ceux-ci, mais elle ne nous permet de prendre position sur la crise qu'au moment où l'événement a lieu. Or il est bien souvent trop tard. De plus la majorité des catastrophes naturelles (tremblements de terre, tempêtes, ouragans, etc.) n'ont pas généré des crises automatiquement.
- La deuxième optique qui parle de processus met l'accent sur l'événement déclencheur qui met en évidence une série de dysfonctionnements. C'est à partir de cette série de dysfonctionnements que la crise a lieu, car les dysfonctionnements pris séparément n'auraient pas raison de dégénérer, mais c'est seulement par effet ricochet de cause à effet que la rupture ou le dysfonctionnement a lieu. La crise s'explique par la dégénérescence de plusieurs parties prenantes qui met en péril l'existence même de l'entreprise ainsi que ses activités. Dans cette optique, la crise en tant que processus permet de définir plusieurs phases dont celle d'incubation et de gestation au sein de l'entreprise. À ce sujet, Roux Dufort rajoute que « le fait de reconnaître des phases dans l'installation, l'évolution et le développement d'une crise permet d'envisager l'idée qu'elle n'est pas nécessairement imprévisible.»

Il est à noter toutefois un point commun entre toutes ces définitions qui est le repère temporel de chaque crise et dont l'intérêt réside dans les informations que le temps contient et qui contribue à l'étude du contexte, des causes et des effets de la crise. Ainsi, on peut

rappeler comme exemple la crise mondiale du secteur des hautes technologies à la fin de l'année 2000; souvent, l'année 2000 est citée comme étant la référence temporelle du changement global du secteur technologique.

Certaines définitions soulignent plus les conséquences négatives d'une crise sur les activités d'une entreprise, qui causent des dommages dont l'ampleur peut nuire à la survie de l'organisation. Nous pouvons donner en exemple la disparition de la société de conseil Andersen qui fut le leader de son marché et présent dans les « big five » dans le domaine d'activité du conseil, ainsi que les dommages à verser de la part de la société Total après le naufrage de l'Erika soit 100 millions de dollars pour payer les indemnisations et nettoyer les plages souillées par le pétrole. De même Exxon a dépensé plus d'un milliard et trois cent millions de dollars pour les opérations de nettoyage des plages touchées par le déversement de pétrole.

Pauchant & Mitroff insistent sur le fait que la plupart du temps on confond une crise avec les autres concepts tel que l'accident, l'incident, un conflit ou une panne technique qui ont des répercussions tout à fait différentes dans le système organisationnel. Ils décrivent un incident comme étant « une perturbation d'une composante, d'une unité, ou d'un sous-système plus large, comme une soupape ou un générateur de centrale nucléaire. » Ils déterminent un accident comme étant « une perturbation qui affecte un système dans son ensemble, comme une usine, une entreprise, ou une industrie ». Ces auteurs font aussi une distinction entre une rupture qui surgit au niveau physique et une rupture au niveau social telles les procédures administratives dans une structure. Ils parlent pour le niveau physique de conflit et tous ces termes sont retracés dans leur modélisation des termes de crise à la figure 3.7

		Secteur du système	
		Sous système	Système entier
Niveau du système	Physique	Incident	Accident
	Symbolique	Conflit	Crise

Figure 3.7 : Définition des termes de crise

Source : Pauchant & Mitroff, « La gestion des crises et des paradoxes: prévenir les effets destructeurs de nos organisations », 2001

Pour Pauchant & Mitroff, la crise demande au moins deux exigences :

- Tout d'abord que le système organisationnel soit affecté physiquement dans toute sa structure. C'est-à-dire que le gestionnaire doit analyser « *l'effet global de la crise* », car toute circonstance ne devient pas une crise si elle touche seulement une partie du système en des points isolés qui ne demeurent que de simples incidents sans grande influence nuisible susceptible de remettre en cause la survie de l'entreprise.
- D'autre part, que le personnel de l'entreprise remette en question toutes ses valeurs, suppositions, principes et préjugés et qu'il soit mis à l'épreuve afin de reconnaître ses erreurs de suppositions.

Ces experts expliquent qu'il est difficile dans la gestion des crises de comprendre les dimensions existentielles qui sont pour eux au nombre de trois. La première dimension existentielle d'une crise est qu'elle risque de mettre en péril la « **légitimité** » d'une industrie toute entière. En effet après une crise, l'industrie a toujours tendance à repenser ses

législations et ses normes dans un principe de précaution. Par exemple les catastrophes comme le naufrage de l'ExxonValdez a forcé l'industrie à revoir ses règlements et à imposer pour les grandes compagnies pétrolières des pétroliers non plus à simple coque mais à double coque. De plus, l'opinion publique, suite à une catastrophe de grande amplitude, a tendance à faire un amalgame avec l'industrie et toutes ses entreprises par rapport à la crise causée par une seule entreprise. Cette relation très subjective, qui attire bien souvent les médias, entre la population et l'industrie amène de grandes méfiances à cause de la perception négative qui surgit au moment d'une crise.

La deuxième dimension existentielle d'une crise est son influence à pouvoir **remettre en cause la « mission de l'entreprise»**. On peut prendre comme exemple bien connu l'affaire du Tylénol avec Johnson & Johnson. La mission première de l'entreprise était de guérir et de prendre soin de la santé de la population. Or, suite à la présence de cyanure dans le produit, celui-ci ne guérissait plus, mais tuait. La perception de l'opinion publique vis-à-vis de l'entreprise a considérablement changé dans une situation paradoxale. Johnson & Johnson était alors considérée comme une entreprise qui fabriquait des produits qui tuaient au lieu de guérir. De plus afin de garantir la sauvegarde de leur mission initiale, les entreprises doivent bien souvent déboursier et faire un effort financier considérable. Le fait de retirer du marché les capsules nocives Johnson & Johnson a coûté un demi milliard de dollars à l'entreprise. Ces coûts importants peuvent être une des causes de disparition de petites entreprises ne pouvant pas supporter ces coûts faramineux.

La troisième dimension existentielle se situe au niveau de l'individu. **Une crise modifie et touche fortement la perception des individus et leur subjectivité ainsi que leur croyance personnelle**. Pauchant & Mitroff écrivent à juste titre que « Souvent, l'être humain utilise le déni et des rationalisations abusives afin d'échapper à la terrible expérience de la déstabilisation ou la mort existentielle provoquée par la crise.». L'exemple qui est donné concerne la crise du Challenger de la Nasa où celle-ci a dû mettre en place une cellule psychologique pour venir en aide à certains de leur personnel, surtout des ingénieurs, pour les aider dans leur traumatismes psychologiques, suite à la mort de leurs collègues. Certains de

leur personnel remettaient en question leur propre identité au sein de l'organisation de la Nasa.

Camélia Dumitriu va plus loin avec l'analyse, en positionnant la situation de crise, non seulement par rapport au système et à son environnement, mais aussi par rapport à **l'acceptabilité sociale et aux perceptions de la société civile**, dont nous avons traité dans le paragraphe 3.2.3. Ainsi, selon la figure 3.3.1.2 on peut distinguer le fait que le diagnostic de « crise » se conçoit, selon cet auteur, si et seulement si :

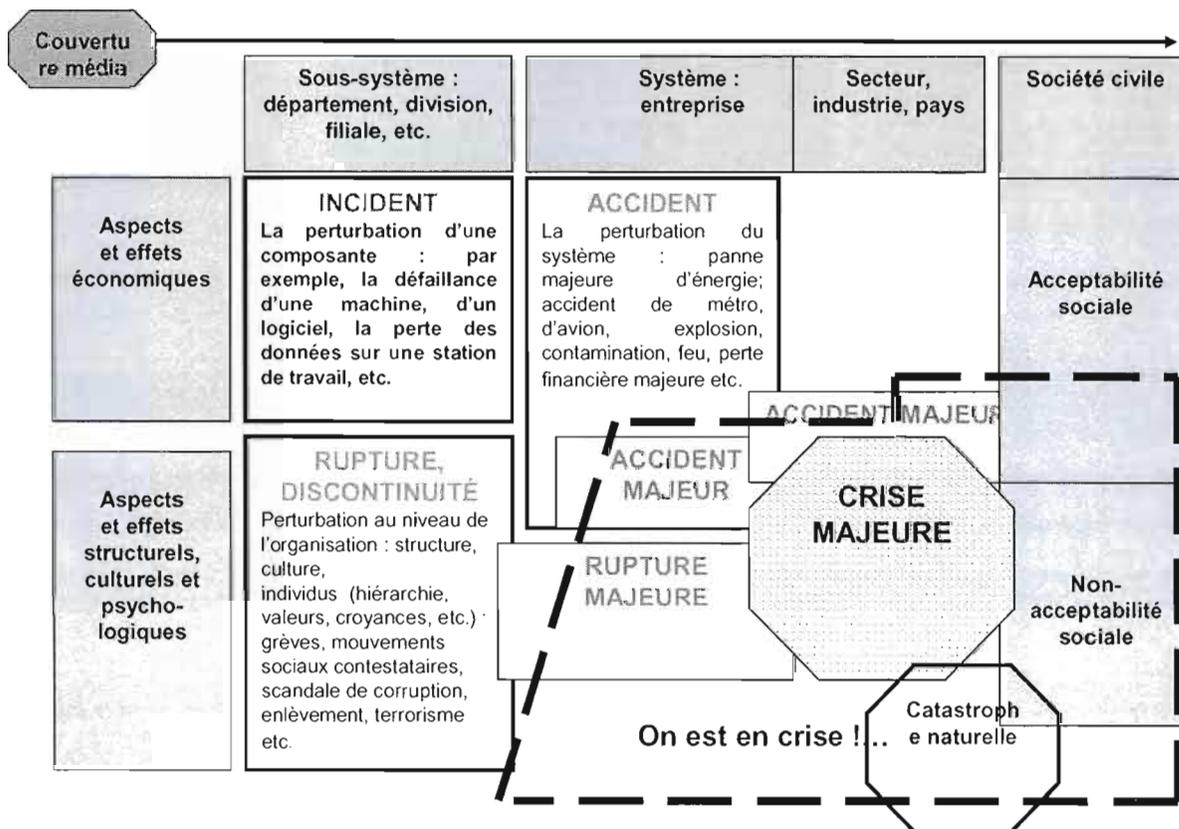
- Il s'agit d'un accident majeur qui touche l'entreprise dans son ensemble, le secteur ou l'industrie, qui entraîne des dommages matériels considérables, et qui s'accompagne d'une grande couverture média, et ce, même si l'événement déclencheur ne tombe pas dans la région de la non acceptabilité sociale (même si la société civile semble tolérante vis-à-vis de cet événement);

Et/ou :

- Il s'agit d'une rupture culturelle dans l'organisation, qui touche l'entreprise en son ensemble et qui s'accompagne forcément d'un sentiment de non acceptabilité sociale, et ce, peu importe la couverture média de l'événement déclencheur.

Et/ou :

- Dans certains cas, il peut s'agir d'une catastrophe naturelle, à condition qu'elle entraîne un sentiment de non acceptabilité sociale, suite à l'incapacité de l'entreprise d'intervenir et de la gérer en temps utile.



© C. DUMITRIU, 2004.

Figure 3.8: Définition d'une crise selon quatre dimensions : les actifs touchés, la gravité de l'impact, la couverture média et l'acceptabilité sociale (© C. Dumitriu, 2004)

3.3.2 Les phases d'une crise

Roux Dufort affirme que la crise n'est pas totalement imprévisible et qu'il existe des signaux faibles déclencheurs d'une crise. Gérer suffisamment tôt le signal faible peut éviter de faire basculer une entreprise en crise grâce au principe de précaution et à la connaissance des différentes étapes d'une crise. Il existe des causes - appelées structurelles par Mayer (1992) - qui sont des vulnérabilités du système ayant un fort impact en cas d'événement déclencheur de crise. Roux Dufort établit trois étapes d'une gestion de crise, soit : les signes avant-coureur, la phase aiguë et la phase du nouvel équilibre représentée sur la figure suivante.

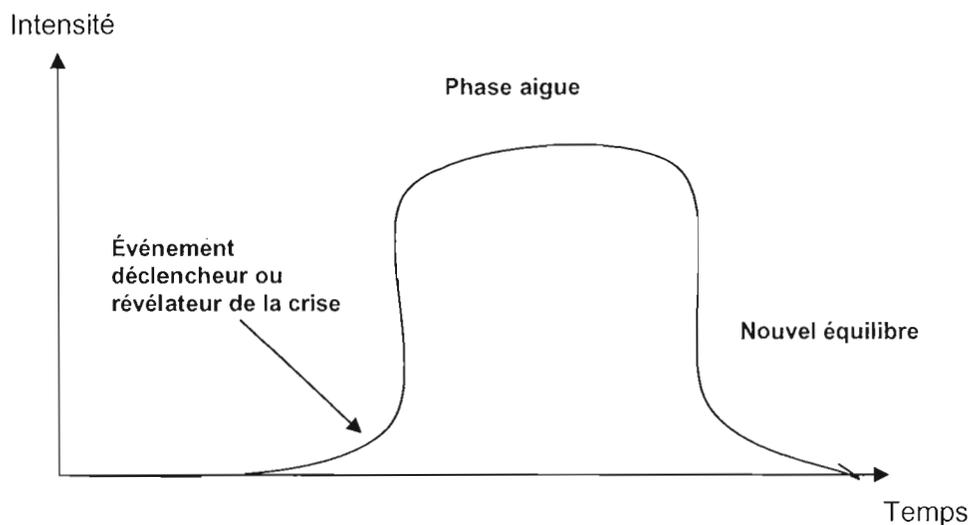


Figure 3.9 Processus d'évolution de crise

Source : Roux-Dufort, Christophe, « Gérer et décider en situation de crise » Dunod, 2003

La crise débute bien souvent par l'avènement de dysfonctionnements qui s'accumulent en produisant des signaux faibles d'une rupture future, pouvant engendrer une possible catastrophe. Ces signes ne sont pas forcement annonciateurs de crise, mais permettent à l'entreprise de pouvoir s'y préparer. Roux-Dufort, détermine quatre étapes dans la phase des éléments déclencheurs de la crise, qui sont expliquées ci-dessous.

- **Étape 1 : Dysfonctionnement et erreur;** tout organisation humaine génère des dysfonctionnements, des erreurs et des déséquilibres. Si ceux-ci ne sont pas cernés et corrigés, ils peuvent s'accumuler et les diverses interactions rendent le système entier instable, mais surtout occasionnent une amplification de l'effet de chaîne, c'est-à-dire l'effet « *Papillon* ».
- **Étape 2 : Ignorance ;** A force d'accumulation et de négligence les signes avant coureurs grossissent à tel point qu'il est difficile au gestionnaire de les cacher entièrement. A ce moment il est encore temps d'agir et de trouver des pistes de solutions pour corriger les erreurs car les coûts sont bien moindres que dans la crise proprement dite, où les coûts explosent bien souvent. Seulement bien des

gestionnaires préfèrent se jeter dans les affaires courantes que de traiter ces signes avant coureurs, en minimisant bien souvent la portée du risque.

- Étape 3 : **Attribution/jugement** ; les déséquilibres qui ont été ignorés grandissent et s'amplifient. Ils deviennent incontournables et incontrôlables. Les gestionnaires attribuent bien souvent ces signes à des causes externes ou cherchent des boucs émissaires sans pour autant chercher à diminuer l'effet nocif de ces risques.
- Étape 4 : **La rupture/crise** : A force d'ignorance des dysfonctionnements et des problèmes, ceux-ci deviennent plus dangereux pour l'organisation mais il est souvent trop tard et c'est l'avènement de la crise.

La figure 3.10 présentée ci-dessous schématise le cycle de développement des crises selon Roux-Dufort.

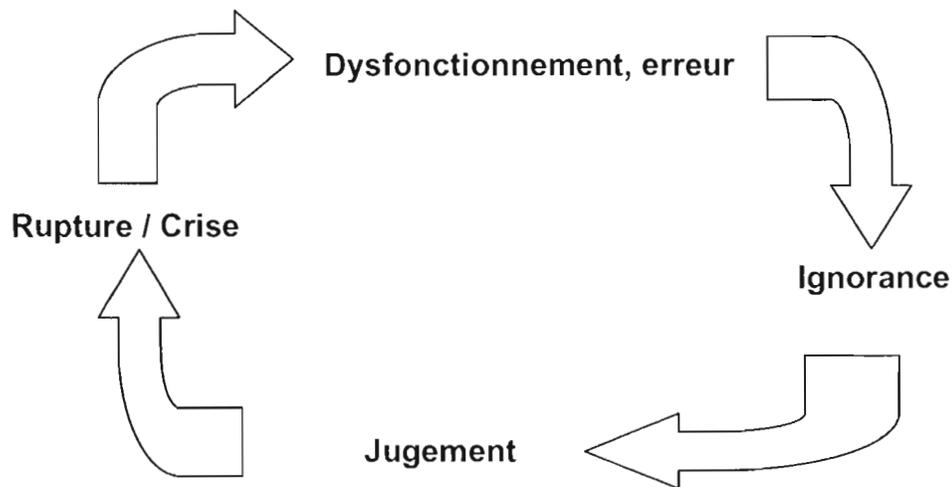


Figure 3.10 Cycle de développement de la crise

Source : Roux-Dufort « Gérer et décider en situation de crise » Dunod, 2003

Cette étape est cruciale pour une entreprise qui cherche en permanence à éviter une crise et nous pouvons y voir un corollaire avec la gestion des risques. En effet c'est durant cette étape que les entreprises pourront établir des scénarios et des processus de correction afin de réparer les erreurs et les anomalies constatées lors de la phase de

prospection. Ainsi les organisations responsables établiront leur profil de risque qui fut étudié précédemment.

3.3.3 Typologie et familles de crises

L'étape de l'élaboration des scénarios de crise est une étape primordiale dans la préparation à une crise. Elle est celle qui permet de se projeter dans l'avenir et d'envisager toutes les éventualités possibles qui pourraient survenir et causer des dommages à l'entreprise.

Nous avons vu, dans le volet concernant le profil de risque de l'entreprise, qu'une entreprise est une entité de plus en plus complexe mais dont les sous systèmes sont très inter-reliés notamment depuis l'apparition des technologies de l'information. Les entreprises ont tout fait pour centraliser leur information grâce aux technologies, mais sont devenues de plus en plus dépendantes vis-à-vis d'elles. **Les entreprises sont donc de plus en plus vulnérables face aux anomalies et face aux défaillances qui pourront se produire et pourront être susceptibles de devenir ainsi paralysées.** Seulement il est bien impossible de prévoir toutes les interactions possibles de ce réseau. Le gestionnaire de risque réalisera une cartographie des risques plausibles auxquels l'organisation devra faire face, et il pourra mieux gérer la crise et se référer à sa grille de risques et de crise pour anticiper la crise ou sortir de la crise. La crise est considérée dans les explications précédentes comme un processus obéissant à trois phases. Les gestionnaires et les décideurs ne voient les effets de la crise que lorsqu'il est bien tard et doivent agir dans l'urgence. Cette urgence est une caractéristique essentielle de la phase aiguë qui comporte beaucoup d'incertitude, de confusion et d'anxiété. Savoir prendre des repères pour identifier les familles de crise est un bon moyen de comprendre rapidement l'essence même de la crise. Par conséquent avant de passer à l'analyse de la phase de gestion de crise nous montrerons différentes typologies de crises.

Bien que chaque crise ait son essence propre et son originalité, les gestionnaires peuvent les regrouper en différentes familles. Les auteurs Pauchant & Mitroff soulignent que « beaucoup d'incidents peuvent évoluer en accidents et finalement en crises s'ils sont amplifiés par d'autres variables ». Un incident peut potentiellement dégénérer en accident puis en crise,

par exemple), des crises liées à la compétition mondiale, de même que les actions de grève, qui ralentissent la production de l'entreprise. Le volet **informationnel** comporte tout ce qui est lié au savoir, à l'information, comme à l'espionnage commercial, la perte de document confidentiel, l'intrusion dans les réseaux Internet de l'entreprise pour le pillage des données. Le volet **technologique** représente les crises liées aux machines, à l'innovation technologique, et à tous les processus technologiques de l'entreprise. Le volet **environnemental** décrit les crises qui touchent de près ou de la loin l'environnement de l'entreprise et causent des dégâts irréversibles sur la nature. On trouve dans le volet **psychologique et culturel** tout ce qui touche la mission première de l'entreprise, ses cadres, ses valeurs et aussi la psychologie de ses membres.

Dans leur modèle systémique, les auteurs montrent que chaque variable prise séparément dans la famille de crise peut « **devenir la cause d'une autre tout en étant déjà son effet** ». Ils font ainsi référence à la théorie de l'effet papillon où le moindre battement d'aile peut avoir des répercussions dans un autre coin du monde. Les relations entre les variables sont tellement interdépendantes qu'il est difficile d'avoir une vision précise d'une crise en fonction des causes et des effets. Aussi les crises ont des effets diffus, peu structurés et complexes, et ces effets peuvent s'amplifier rapidement. De plus, en fonction des familles de crise, les auteurs Pauchant et Mitroff ont élaboré différentes interventions en gestion des crises. Leur modèle expose cinq familles d'interventions qui sont :

- Les interventions technologiques et structurelles comme la constitution d'une cellule de crise, une réévaluation des plans d'urgence, etc.
- Les interventions psychologiques et culturelles comme le management du stress et de l'anxiété dans l'organisation;
- Les interventions stratégiques comme les formations en gestion des crises, le développement des scénarios de crise, etc.
- Les interventions communicationnelles comme la communication aux relations publiques, le plan de communication de crise, etc.
- Et les interventions d'évaluation qui sont l'identification et le suivi des signaux faibles précurseurs de la crise.

empêchent ainsi d'établir une culture de gestion des crises. Ce listing fut aussi repris par Roux-Dufort dans son ouvrage « Gérer et décider en situation de crise ».

Un tableau sera présenté en annexe pour décrire dans les détails les différentes propriétés des mythes.

- Mythe 1 : La taille de notre entreprise nous protège
- Mythe 2 : Les entreprises dites « excellentes » n'ont pas de crise
- Mythe 3 : La chose la plus importante en crise est de s'assurer de préserver notre image
- Mythe 4 : Certaines crises n'arrivent qu'aux autres
- Mythe 5 : La finalité de nos affaires mérite parfois que l'on prenne des risques
- Mythe 6 : Il y aura toujours quelqu'un pour nous venir en aide
- Mythe 7 : Chaque crise est unique et il est impossible de s'y préparer
- Mythe 8 : Le temps est notre meilleur allié. Avec lui les crises se résoudront.
- Mythe 9 : La plupart des crises ont une solution technique
- Mythe 10 : Les crises sont souvent le résultat d'une erreur humaine

3.3.4 Les différentes dimensions d'une crise

Autant une entreprise doit se préparer à une crise, autant celle-ci devra être apte à intégrer suffisamment de possibilités pour connaître la manière dont elle est censée résoudre une crise. Va-t-elle privilégier le côté technique ou financier comme Exxon l'a fait, en décidant de contrôler son naufrage en allouant des millions de dollars pour nettoyer les plages sans penser aux dommages qu'elle a causés à la communauté locale? Ou bien va-t-elle privilégier le côté humain et social de la crise? Toutes ces interrogations nous amènent à reconnaître qu'il existe plusieurs aspects de crise auxquels une entreprise devra faire face. L'entreprise sujette à une crise pourrait très bien analyser la crise selon deux axes (comme, par exemple, « technique-économique » ou encore « opérationnel/social-humain » ou bien « interne/externe »). Seulement il n'est pas suffisant qu'une entreprise gère une crise

seulement selon ces axes et oublier un grand nombre de paramètres comme l'information, l'aspect juridique et éthique d'une crise, etc.

Roux-Dufort propose sept dimensions importantes dans une gestion de crise qui s'appuient sur la connaissance du profil de crise d'une entreprise. En effet grâce à la capitalisation de ses connaissances et des crises passées, une organisation pourra savoir si elle a plutôt tendance à privilégier telle dimension et pas d'autres, afin de ne pas refaire les mêmes erreurs ou les erreurs qui ont été faites dans une crise appartenant à un autre secteur d'activité mais ayant des caractéristiques bien similaires. Les dimensions qui sont proposées par Roux-Dufort sont :

- ◆ **La dimension Technique :** Tout ce qui concerne les technologies de l'entreprise c'est-à-dire tous les processus de transformation de l'organisation;
- ◆ **La dimension Information :** Tout ce qui concerne la gestion de l'information dans une organisation, que ce soit les processus de traitement et de stockage de l'information en interne tout comme les relations de communication en externe avec son environnement.
- ◆ **La dimension Stratégique & économique :** gérer une crise nécessite des mécanismes de coordination et d'intégration au sein d'une organisation. Savoir coordonner les efforts de prévention, de précaution, et de prévision d'une crise ainsi que la mise en place d'une cellule de crise, des canaux d'information et des procédures d'urgence de gestion de crise.
- ◆ **La dimension Légale ou juridique :** Toutes les activités de l'entreprise se tiennent dans un cadre légal et toute entreprise doit être capable de répondre aux différentes exigences de l'environnement juridique concernant les dommages éventuels sur la nature et l'environnement social.

- ◆ **La dimension Éthique** : Concerne l'aptitude de l'entreprise à maîtriser sa légitimité et sa crédibilité avant, pendant et après la crise. Elle concerne aussi la disposition de l'organisation à gérer les seuils d'acceptabilité et les seuils de non acceptabilité sociale d'une crise.
- ◆ **La dimension Politique** : Cette dimension concerne la capacité de l'entreprise à gérer les différentes parties prenantes d'une crise et à les prendre en considération dans son plan de gestion de crise. C'est aussi la capacité à gérer les relations avec tous les acteurs en amont et en aval de la crise.
- ◆ **La dimension Humaine et sociale** : Tout ce qui concerne les interactions homme/organisation et homme/machine au sein d'une organisation. Ce sont tous les processus mis en place de prévention, de préparation et de réaction du personnel de l'entreprise face à une crise ainsi que l'acquisition d'une expertise pour comprendre et maîtriser les interactions entre l'homme et la machine, de même que la création d'un climat de sécurité.

La figure ci-dessous schématise les sept dimensions à prendre en considération.

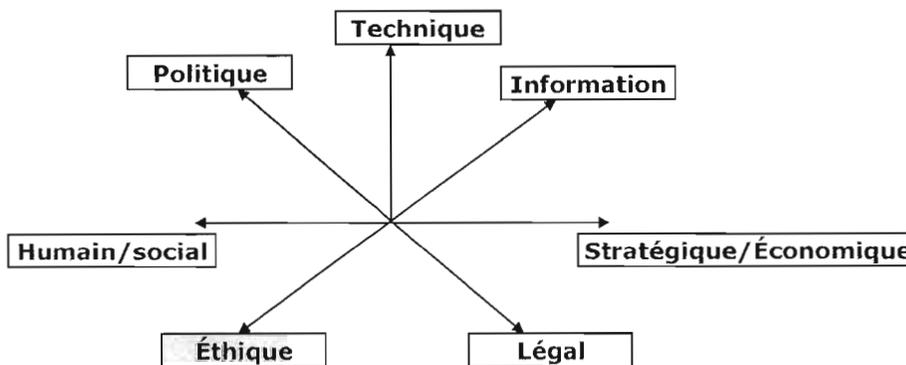


Figure 3.13: Dimensions d'une crise

Source : Roux-Dufort « Gérer et décider en situation de crise » Dunod, 2003.

On a mentionné précédemment que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada recommandait de prendre en considération quatre dimensions afin de tracer un profil de risque d'une organisation, soit : *les dimensions politiques, les dimensions économiques, les dimensions sociales et les dimensions technologiques*. Si on compare les deux théories concernant les dimensions à prendre en compte selon le Secrétariat du conseil du trésor du Canada et selon Roux–Dufort, que celle de Roux-Dufort est la plus complète et nous considérerons cette approche dans cette étude pour réaliser un profil de risque et un profil de crise pour une entreprise. La richesse de cette approche permettra ainsi aux organisations de chercher les informations utiles à la compréhension globale de l'environnement externe et interne d'une entreprise ou d'une organisation quelconque. En effet il suffit d'oublier de considérer une dimension pour ne pas pouvoir être en mesure de comprendre la crise dans sa globalité et de produire les scénarios les plus plausibles destinés à la prévention ou la gestion d'une crise.

3.3.5 Les différentes parties prenantes d'une crise

Gérer une crise c'est aussi gérer les différentes parties prenantes qui sont concernées par cette crise, et c'est aussi gérer de près ou de loin les intérêts des parties prenantes. Les parties prenantes sont les différents acteurs ou groupes d'intérêts concernés par la crise en plus de l'entreprise elle-même. En effet la notion de gestion de crise implique les relations de l'organisation vis-à-vis de son environnement externe. La gestion des crises doit prendre en compte selon Pauchant et Mitroff, 2001, « *les membres de la communauté, les groupes minoritaires, les classes défavorisés ou les victimes potentielles [...]. La gestion des crises ne met pas seulement l'accent sur les groupes humains; elle considère également l'impact de l'organisation sur la nature, les animaux, les végétaux, les minéraux ainsi que la chaîne alimentaire [...]. La gestion des crises ajoute à cette liste les critères émotifs, écologiques, sociaux, éthique, médicaux, moraux, spirituels, esthétiques, psychologiques et existentiels [...]. Et les recherches en gestion des crises suggèrent que les différentes parties prenantes impliquées dans une crise agissent selon divers systèmes de références ou de suppositions de base.* » Pour comprendre cette dernière affirmation selon laquelle les parties prenantes agissent en fonction de leur intérêts premiers, on peut prendre pour exemple la crise de

Bhopal où l'entreprise était intéressée par les problèmes d'ordre technique, financier et juridique alors que le gouvernement était intéressé par les problèmes d'ordre sociétal, politique et environnemental.

La cellule de crise devra donc prendre en compte tous les acteurs possibles qui sont susceptibles d'influencer et d'être influencés par la crise. Tous ces acteurs auront donc un rôle important à jouer dans la gestion des crises. Ils auront plusieurs rôles :

- Soit être une aide précieuse pour sortir de la crise,
- Soit être les détracteurs qui gêneront la gestion de la crise et la cellule de crise devra par conséquent les neutraliser, ou à défaut les contrôler pour éviter qu'ils occasionnent de plus grands préjudices,
- Soit être neutres, et la cellule de crise pourra entreprendre de les rallier à leur cause pour aider l'organisation à sortir de la crise.

Dans la littérature scientifique, Camélia Dumitriu propose une cartographie des parties prenantes où elle présente huit types de parties prenantes que tout gestionnaire doit prendre en compte dans le processus de gestion des risques afin de pouvoir identifier les parties prenantes potentiellement nuisible à l'entreprise, c'est-à-dire les parties prenantes qui seraient susceptibles de gêner l'entreprise dans sa gestion de crise et les parties prenantes alliées à l'entreprise, c'est-à-dire les parties prenantes susceptibles de pouvoir aider l'entreprise à sortir de la crise. Les parties prenantes pour toute organisation selon Camelia Dumitriu sont les clients, les syndicats, les médias, les concurrents, les assureurs, les pouvoirs publics, les tribunaux, et les actionnaires. La figure suivante résume les différentes parties prenantes selon l'auteur Dumitriu.

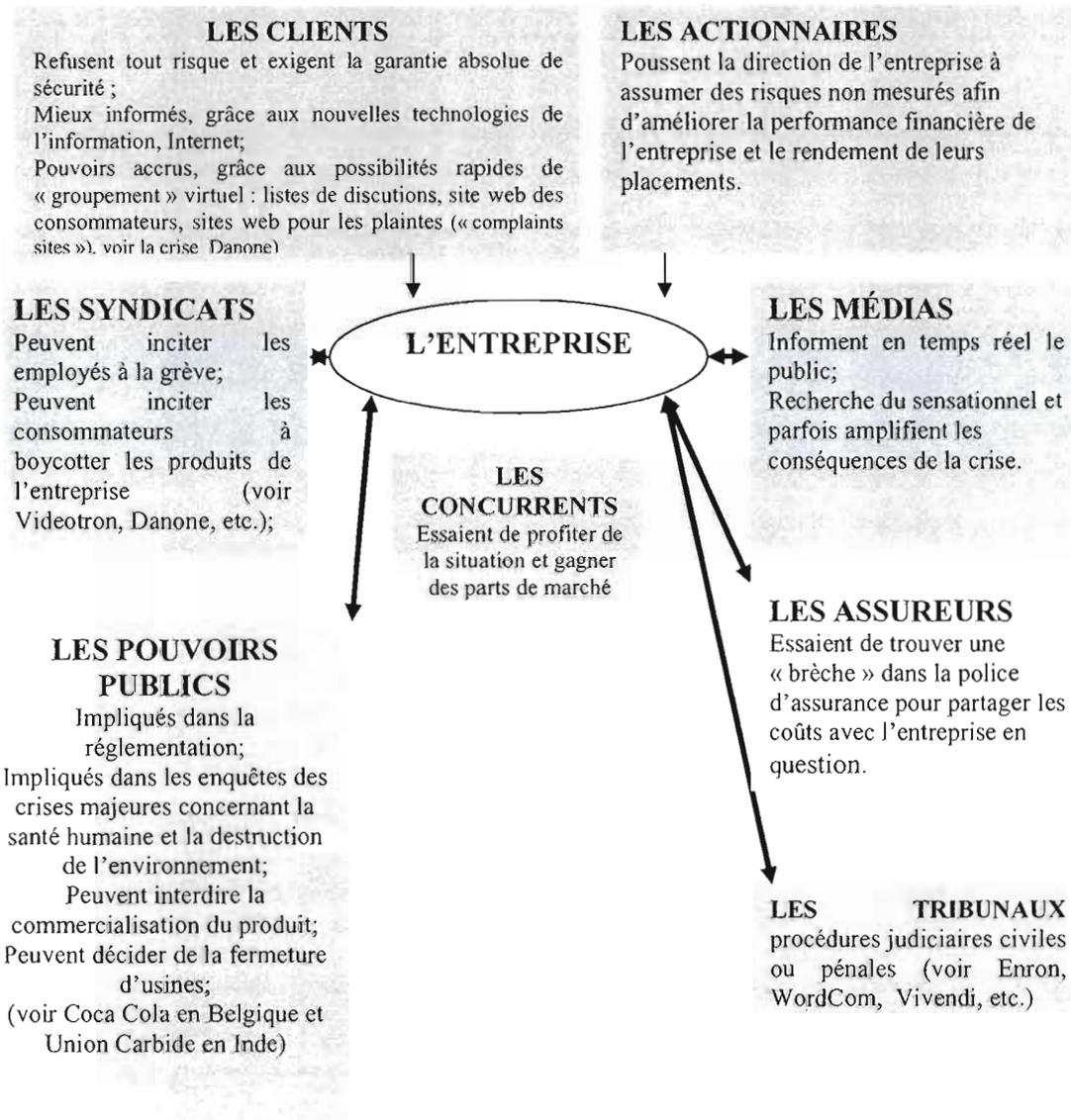


Figure 3.14 Les parties prenantes

Source : C. Dumitriu, 2003.

3.3.6 La gestion de la crise durant son déroulement

Détecter que l'entreprise est en crise n'est pas une chose facile comme l'affirme Roux-Dufort, et cette étape s'avère critique car toute crise se gère dans l'urgence et la rapidité de réaction est une mesure cruciale pour la réussite de la gestion de crise. Si l'entreprise prend trop de temps à détecter la crise ou laisse la crise monter à des niveaux pour lesquels l'entreprise ne contrôle plus rien, il sera très difficile de constituer une réaction efficace de la part de la cellule de crise.

La cellule de crise est souvent citée par la littérature scientifique comme étant la première étape lors d'une gestion de crise. Ces cellules de crises sont mobilisées à différents niveaux. Généralement les entreprises fonctionneront avec deux cellules de crise; une cellule de crise sur le terrain qui permettra de remonter l'information en temps réel et une cellule de crise au siège social capable de prendre des décisions rapidement et d'analyser la situation de rupture ou de chaos dans laquelle vit l'entreprise. Cependant une cellule de crise même si la plupart des entreprises pensent à l'activer seulement lors de la crise est une cellule nécessaire dans l'entreprise pour prévenir des crises et gérer les signaux faibles et précurseurs d'une crise. Si l'on remarque essentiellement son utilité lors de la crise, une cellule de crise est créée avec pour mission de prévenir (c'est-à-dire d'alerter), de protéger, de secourir et de capitaliser l'information et la connaissance face aux risques et aux crises plausibles. La cellule de crise a comme mission de suivre les étapes du processus de gestion de crise selon Roux-Dufort soit l'étape de l'évaluation et de la détection de crise, l'étape de la réaction à la crise avec l'activation de la cellule de crise et l'étape du suivi de la crise. Nous analyserons la constitution d'une cellule avec les étapes de sa mission dans cette partie de la gestion des crises, même si parallèlement nous avons analysé la gestion des scénarios de crise dans la partie de la gestion préventive des crises, sachant que cette étape de gestion des scénarios est aussi l'un des rôles d'une cellule de crise. La plus difficile des décisions à prendre pour les gestionnaires est de reconnaître qu'ils sont en crise et qu'il leur faut activer une réaction à cette crise.

Pour Roux Dufort il existe plusieurs raisons qui ne permettent pas à l'entreprise de détecter suffisamment tôt l'entrée en crise. Les raisons sont les suivantes :

- ◆ L'entreprise n'est pas sensibilisée et il n'existe aucune culture de gestion de crise;
- ◆ L'entreprise ne dispose pas des moyens de détection et de capteurs des signaux faibles et précurseurs de crise;
- ◆ L'entreprise est trop absorbée par ses activités courantes et par l'urgence du temps présent à répondre aux échéances de son exploitation qu'elle ne daigne pas être vigilante;
- ◆ Son système d'exploitation de l'information n'est pas adapté pour un transfert rapide et efficace des indicateurs de crise, voir sa gestion de l'information est inexistante.

L'étape de détection de crise est une étape délicate qui demande aux gestionnaires de bien vérifier la pertinence des informations pour ne pas déclarer une crise qui n'est pas une crise ou de prendre à la légère certains signes précurseurs. Ainsi Roux-Dufort propose la détection de la crise selon trois étapes :

- ◆ Vérifier les sources d'information de l'annonce de la crise et des canaux de distribution de l'information;
- ◆ Prendre une décision concernant la position à adopter;
- ◆ Tester les clignotants de la crise pour connaître leur pertinence, leur crédibilité et leur fiabilité pour savoir si la situation est vraiment une situation de crise. Ensuite l'entreprise pourra décider de la gravité des informations et déclarer la crise ou non.

3.3.6.1 La cellule de crise

Certains auteurs proposent plusieurs mobilisations de cellules de crise lors de la crise et ceux-ci ne considèrent pas le fonctionnement d'une cellule de crise selon seulement deux axes- une cellule sur le terrain et une autre au siège social. Ainsi Muriel Fontugne (1999) invite l'entreprise à s'organiser autour de cinq entités d'intervention lors de crises majeures (Frank Moreau, p 70). Elle suggère qu'il y ait :

- ◆ Un groupe de gestion dit « **défensif** », qui irait sur les lieux de l'accident, du sinistre en ayant comme mission principale de localiser les dommages, essentiellement par la coopération avec les autres acteurs concernés, comme la police, les pompiers, etc.
- ◆ Un groupe de gestion dit « **réactif** » dont la mission serait d'aider les victimes, leurs familles, ainsi que les employés (les rassurer et éviter toute panique qui pourrait amplifier la crise inutilement).
- ◆ Un groupe de gestion dit de « **liaison** » placé entre les membres de la direction et les cellules de crise locales pour assister le transfert d'informations. L'échange de l'information est très important pour permettre aux décideurs de pouvoir recevoir les informations en temps réel et prendre rapidement des mesures;
- ◆ Un groupe de gestion dit de « **recovery mangement** » dont la mission serait alors de préparer un catalogue des dégâts et « de faire redémarrer partiellement ou en mode dégradé l'activité ». Elle gèrera toutes les relations avec les parties prenantes comme les clients et les fournisseurs.
- ◆ Un groupe de gestion dit « **proactif** », dont la mission serait de traiter les réclamations, les plaintes, etc.

Malgré toute cette organisation proposée par Muriel Fontugne, il ne faut pas oublier la principale équipe ou groupe de gestion constituée par les coordonnateurs qui seront directement les responsables des décisions à prendre. Cette équipe sera chargée de l'analyse de l'information afin de prendre les mesures adéquates et sera chargée d'harmoniser les actions afin d'éviter toute action non coordonnée. S'il n'existe pas de coordination entre les différentes cellules de crise et qu'il existe des confusions, l'entreprise enverra comme signal qu'elle ne maîtrise guère la crise. Par conséquent **deux conditions** doivent pouvoir être réunies pour la constitution de la cellule de crise. La première condition est de pouvoir **gérer l'un des paramètres principaux lors d'une crise, c'est-à-dire le temps**. Cela veut dire que la cellule de crise devrait être constituée bien avant la crise et non pas pendant la crise, car dans ce dernier cas elle risque d'être improvisée et non efficace. La cellule de crise doit permettre la planification et l'organisation des différents objectifs. La seconde condition pour la constitution d'une cellule de crise est qu'elle doit **être constituée d'individus expérimentés pour éviter toute confusion et erreur de jugement**. Camelia Dumitriu

préconise plusieurs recommandations concernant les personnes qui devront faire partie d'une cellule de crise. La première recommandation est de pouvoir choisir les membres en fonction de leur capacités et de leur habilités quelles soient techniques, organisationnelles et culturelles. La deuxième recommandation est de pouvoir choisir les membres selon leurs « coefficient individuel » : chaque membre de l'équipe devrait être un expert dans son domaine. La troisième recommandation est de pouvoir choisir chaque membre selon sa représentativité et selon sa complémentarité par rapport aux autres membres de l'équipe. Il faut aussi choisir un individu selon sa légitimité dans l'entreprise. La dernière recommandation mais pas la moindre est de choisir avant à l'intérieur de la cellule de crise un représentant qui sera le porte parole de l'organisation tout au long de la crise. Il sera celui qui sera chargé de communiquer auprès des parties prenantes du point de vue officiel. Thierry Pauchant et Ian Mitroff, ont réalisé une étude qui donne une idée de la composition d'une cellule de crise dans une entreprise qui est représenté dans le tableau suivant :

Tableau 3.6 Statistiques sur la composition d'une cellule de crise

Composition d'une cellule de crise	Taux de présence
Conseiller juridique	90%
Directeur des relations publiques	87%
Chef de la sécurité	83%
Directeur des opérations	82%
Directeur des affaires environnementales	80%
Ingénieur en chef	78%
Président-directeur général	68%
Directeur du personnel	68%
Directeur de la santé et de la sécurité	67%
Directeur des finances	60%
Directeur du marketing	50%
Président du conseil d'administration	46%
Directeur de la recherche	42%
Individus provenant de l'extérieur de l'organisation	5%

Source : Thierry Pauchant et Ian Mitroff, « La gestion des crises et des paradoxes », 1995

Roux-Dufort recommande toutefois trois axes à considérer dans la composition de la cellule de crise. Le premier axe est le rôle fondamental du coordinateur de crise qui est présent pour mobiliser la cellule, pour veiller à la bonne marche des opérations et à la coordination des

mesures prises. Le deuxième axe est le dirigeant qui n'est pas nécessairement présent dans la cellule de crise mais qui doit exercer un leadership fort lors de la crise. Le troisième axe est le choix des experts et des personnes extérieurs qui joueront un rôle important. Ces experts doivent apporter des éclairages nouveaux et avoir des spécialités d'expertises différentes pour gérer la complexité d'une crise.

3.3.6.2 Les objectifs et les priorités d'une cellule de crise

Pour réussir face à l'incertitude qui réside dans une crise, la cellule de crise doit être bien organisée. Camelia Dumitriu définit trois grands axes de priorités. La première des priorités d'une cellule de crise est de **fixer les objectifs de la cellule de crise**. Les buts doivent être explicites, mesurables et surtout acceptables pour toute l'équipe. La cellule doit élaborer des stratégies de réaction. Ensuite la deuxième priorité doit être **la capacité de planifier les ressources** qui seront attribuées pour la gestion de crise comme les moyens de communication ou un centre de cellule de crise. La troisième des priorités est de **déterminer les procédures et les normes** qui régiront le travail des gestionnaires c'est à dire les rôles et les limites d'autorité. Il ne faut pas non plus oublier que l'un des premiers objectifs d'une cellule de crise est d'organiser les flux d'informations, de mettre en place les systèmes de traitement, de recherche et de distribution de l'information, comme un centre téléphonique pour les victimes, une veille médiatique pour réagir et éviter toute rumeur néfaste à l'image de l'entreprise. Elle valide les messages et les informations à diffuser. Elle doit contrôler la crise en amont et en aval de l'information.

Bien que des scénarios de crises aient été réalisés avant la crise, le rôle de la cellule de crise est d'établir de multiples scénarios plausibles en fonction des indicateurs de crise et des informations stratégiques qu'elle aura été capable de collecter. Ces scénarios se font, bien entendu, à partir de toutes les évaluations et les diagnostics qui ont été réalisés. Elle doit être capable de mettre en place les mesures d'alerte et les moyens techniques. Nous pouvons résumer les étapes d'une gestion de crise en se basant sur la réflexion de Mitroff, Pearson et Harrington (1996) qui ont établi un tableau des principales priorités et qui fut repris par Roux-Dufort (2003).

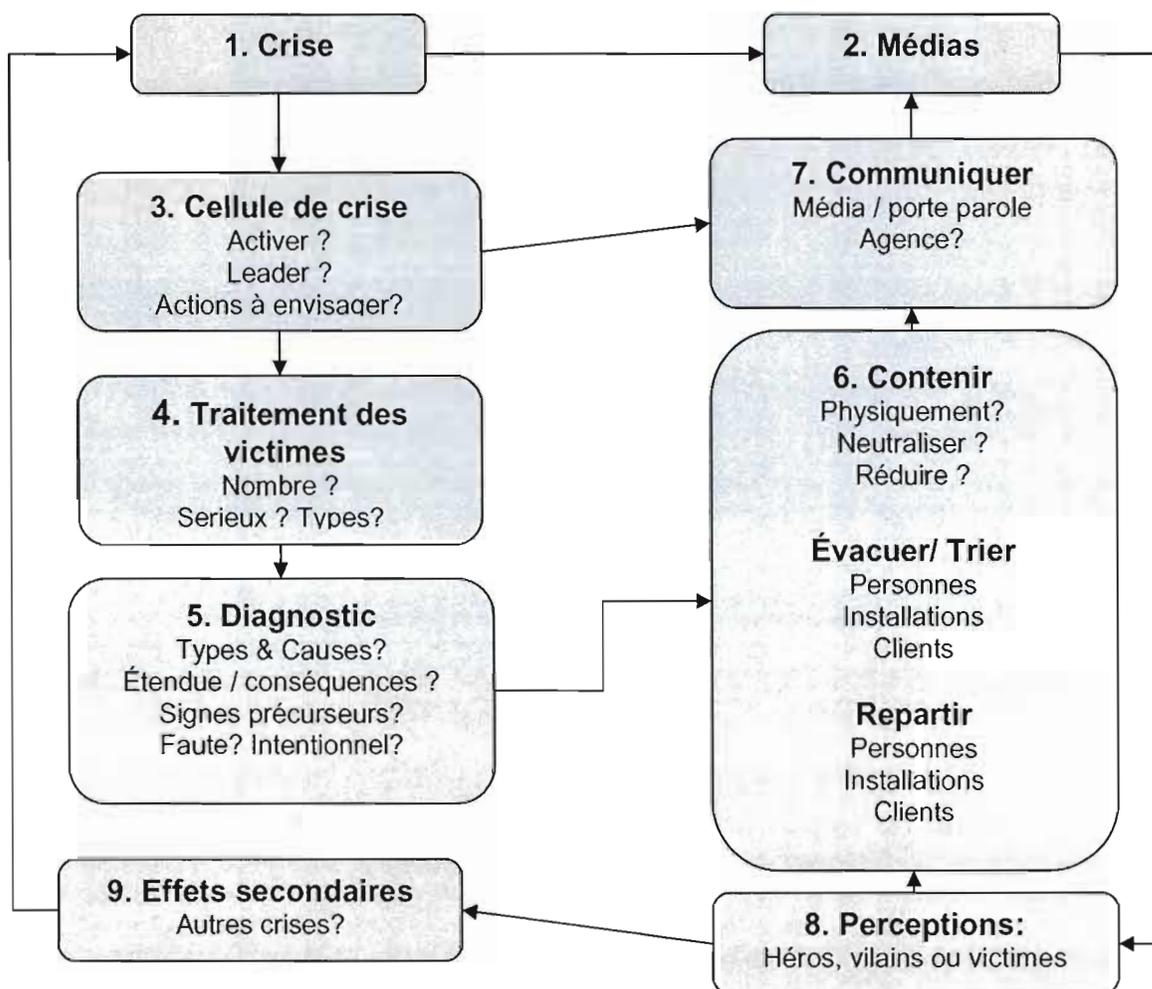


Figure 3.15 Les priorités d'une gestion de crise

Source : Roux-Dufort, « Gérer et décider en situation de crise », Dunod, 2003

La première étape de ce modèle exige de pouvoir prendre possession du terrain médiatique et l'entreprise doit impérativement se mettre en relation avec les médias dès le début de la crise pour éviter toutes les perceptions négatives à son sujet. La deuxième étape du modèle exige l'activation de la cellule de crise dès les premiers symptômes de la crise. La troisième étape consiste à prendre en charge les victimes par l'organisation, c'est-à-dire tous les acteurs touchés et affectés par la crise et surtout l'organisation doit montrer qu'elle met en œuvre les

moyens pour réparer les préjudices. La quatrième étape du modèle exige que l'entreprise mette en place les dispositifs de remontée de l'information afin de permettre d'analyser la situation et ainsi établir un diagnostic. Ensuite l'organisation doit passer à cette étape cruciale qui est d'organiser et de mettre en place le déploiement de tout le processus de réduction et d'atténuation des effets nocifs de la crise. La sixième étape, qui conserve une grande importance dans le processus de réduction de la crise, nécessite de perfectionner la communication de crise et de faire la chasse à toutes les rumeurs nuisibles à la réputation. Enfin l'entreprise au terme de la crise doit connaître la perception de son image à la suite de la crise et de gérer tout les effets secondaires de la crise.

3.3.6.3 Le plan de gestion de crise

La littérature scientifique est suffisamment riche pour qu'il n'y ait pas qu'un seul plan de gestion des crises. Ainsi Camelia Dumitriu propose le plan suivant :

Étape 1 : L'alerte ; il s'agit de :

- ◆ annoncer le problème;
- ◆ annoncer les premières actions à entreprendre (il s'agit d'actions standardisées et non pas d'actions spécifiques : par exemple, se rendre ou non sur les lieux, annoncer et alerter les intervenants externes, etc.);
- ◆ annoncer le rôle de chaque intervenant;
- ◆ renouveler l'annonce.

Étape 2 : Vérification de l'information.

- ◆ Ne pas prendre pour acquis ce que disent les médias ou les clients. Dans la mesure du possible il faut que l'entreprise essaye de vérifier l'information.
- ◆ Ne pas chercher à trouver les causes (face à l'urgence du moment il n'y pas de perte de temps dans cette phase initiale de la crise). Limiter les actions à identifier les faits à partir du moment « zéro » jusqu'à présent.
- ◆ Trouver la réponse aux questions suivantes :

Comment vérifier l'information? À la source? (faudrait-il demander plus de renseignements à ceux qui ont annoncé ?); Auprès des clients? Sur les lieux?

- Y a t'il des victimes? Combien? En quel état? Où sont-elles? Dans les hôpitaux?
- Se rendre (ou pas) sur les lieux? Qui ? Comment? Que dire (ou ne pas dire) sur les lieux? Que faire (ou ne pas faire) sur les lieux?
- Comment limiter les dégâts?
- Comment éviter les dommages collatéraux?

Étape 3 Procéder au premier communiqué

Le premier communiqué est important car c'est celui qui va créer la première émotion. Pour être crédible et légitime, la première déclaration doit être en concordance parfaite avec :

- l'histoire et la mission de l'entreprise
- les précédents, les discours prononcés antérieurement sur le sujet, les assurances qui ont pu être données quant à la sécurité du produit ou du service incriminé (P. Lagadec);
- les crises passées (le cas échéant), les promesses que l'entreprise a faites à l'époque.

Il est à noter que la crise qui est suivie d'une crise précédente ne jouit pas du même jugement et l'acceptabilité sociale en est très réduite, puisqu'elle montre aux individus que l'entreprise n'a pas pris en compte cette expérience et n'est point devenue plus vigilante.

L'entreprise doit parler d'une seule voix

Règle 1 : les employés doivent être avertis de ne pas donner de renseignements;

Règle 2 : dans la mesure du possible, le porte-parole de la cellule de crise doit faire passer le premier communiqué avant que les rumeurs et les informations provenant de sources douteuses, ne soient transmises par les médias ou à d'autres sources médias comme les forums sur Internet par exemple.

Règle 3 : au cas où l'entreprise ne serait pas prête à communiquer, il faudrait au moins donner un bref communiqué de presse en annonçant l'heure à laquelle un communiqué officiel sera disponible.

Règle 4 : En référence à la règle précédente, il faut respecter avec exactitude le délai fixé;

Règle 5 : Il ne faut jamais changer le porte-parole durant la crise.

Étape 4. Constitution du livre de bord, comprenant:

-les faits, par ordre chronologique; les décisions qui sont prises au fur et à mesure du déroulement de la crise; les communiqués réalisés, dans le but de conserver la cohérence des messages aux médias; chaque membre de la cellule de crise doit écrire ce qu'il fait, où il en est; les réactions, les rumeurs, etc.

Le journal de bord sera la source d'analyse pour le bilan ultérieur.

Étape 5 : Communication avec toutes les parties prenantes

Règle 1 : Il faudrait choisir le public-cible, ainsi que les moyens de communication. Il n'est pas obligatoire que le communiqué passe dans tous les médias et que tout le monde soit au courant. Le site web de l'entreprise, ou un réseau partagé avec les partenaires pourrait très bien servir à la communication de crise.

Règle 2 : Le contenu du communiqué doit comprendre:

- ◆ L'origine de l'incident - seulement si elle est connue déjà avec un certain niveau de certitude; au cas contraire, il faut annoncer seulement qu'elle sera rendue publique dès que l'information sera vérifiée.
- ◆ Quelques points de références : lieu?; temps?; qui se trouve sur place?; qui va se déplacer sur les lieux?
- ◆ Les mesures qui ont été prises;
- ◆ Les mesures prévues afin de dédommager les victimes.

Règle 3 : Dans le premier communiqué, il faut juste *informer* et non pas *rassurer* (L'entreprise n'est pas crédible au yeux de la communauté juste après la crise, donc rassurer le public aurait un impact inverse)

Règle 4 : Ne pas mentir aux médias et aux autorités : il faut adopter une attitude de *transparence*.

Règle5 : Il faut afficher une attitude *responsable*, en annonçant par exemple, le rappel des produits susceptibles d'avoir causé la crise.

Étape 6 : Adoption des mesures ; Cette étape vise essentiellement l'exécution des stratégies et des tactiques qui ont été développées par la cellule de crise.

3.3.7 La gestion post-crise

Même si la crise tire à sa fin, l'organisation ne doit pas négliger la troisième étape d'une bonne gestion de crise, c'est-à-dire la sortie de crise. En effet même si la crise est passée ou que le pic de conflit est passé, toute crise a des effets secondaires qui peuvent toujours fragiliser une entreprise ou une organisation. Les effets secondaires d'une crise se répercutent bien souvent sur la réputation et l'image de l'entreprise et aussi sur la confiance des populations et des consommateurs.

Les grands principes d'une bonne gestion post-crise consiste à :

- Déclarer la fin de l'urgence et de la crise;
- Tester la perception du public cible quant à la gestion de la crise;
- Savoir capitaliser sur son expérience;
- Savoir se repositionner sur le marché et redonner confiance aux consommateurs.

L'entreprise ne doit pas oublier de garder le contact avec les médias qui lui permettra de se refaire une image positive auprès de l'opinion publique.

Camelia Dumitriu propose une liste d'actions pour la gestion de sortie de crise :

Mesures post-crise :

1. L'entreprise doit tester « la perception des clients quant à la décision majeure adoptée au cours de la crise »; « Le rappel des produits a-t-il été bien perçu ? le public s'attendait-il à un retrait définitif de la marque ?; La fermeture de l'usine a-t-elle été bien perçue ? La communauté est-elle déçue par la perte des emplois ? aurait-il fallu garder/reconstruire l'usine ? (lire : Bhopal : **Union Carbide India Ltd**) »
2. L'entreprise doit tester « l'impact de la crise sur le niveau d'acceptabilité sociale du risque de la communauté et des divers groupes cibles. ». Ce test permettra à l'entreprise de procéder à l'élaboration de certains plans de reconstruction orientés vers les groupes cibles dont le niveau d'acceptabilité est le plus faible, par exemple.
3. L'entreprise doit tester et renforcer « le moral des employés, leur confiance dans leur employeur, etc. ». Plusieurs entreprises se sont vues quittées par leurs meilleurs employés après une crise.
4. L'entreprise doit effectuer « le retour d'expérience sur la gestion effective de la crise et des conséquences ». Ce retour d'expérience est nécessaire pour une entreprise qui souhaite capitaliser l'information et la connaissance de la crise dans une logique d'apprentissage et ainsi éviter une seconde crise du même type.
5. L'entreprise doit « communiquer les mesures post-crisis, tester et sensibiliser le public (opinion, attitude, confiance) quant à l'image de la compagnie et quant au positionnement/repositionnement du produit/du service. »
6. L'entreprise doit communiquer les modifications qu'elle va faire dans son plan stratégique à la suite de la crise, y compris les mesures de prévention pour éviter une nouvelle crise du même type. On peut mentionner à ce sujet le cas de Hydro-Québec qui, après la crise du verglas (1998) a inscrit le « **plan d'urgence** » d'Hydro-Québec comme partie intégrante du plan quinquennal d'Hydro-Québec, (1998-2002) : « *Adopter le plan était la meilleure réponse à donner aux marchés financiers internationaux. Il fallait dire à nos partenaires que, malgré le verglas, on va de l'avant. L'incertitude risquait de nous faire perdre des millions de dollars.* » André Caillé, le P.D.G. d'Hydro-Québec à l'époque.

Source : Camélia Dumitriu, 2004.

Une crise crée des tensions et des ruptures qui déstabilisent bien souvent la démarche d'apprentissage d'une entreprise, mais l'expérience d'une crise peut constituer aussi la dernière expérience qui entraîne sa perte sur le marché. Pour une entreprise il est vital de retrouver des repères sur lesquels l'organisation pourra s'appuyer pour résoudre sa crise. Roux-Dufort détermine cinq sources d'expérience de crise, qui peuvent fournir à l'organisation de l'expérience et des points de repère pour les crises futures :

- Les crises dans son propre secteur d'activité
- Les crises dans un secteur d'activités différentes
- Les accidents
- Les incidents
- Les simulations

Suite à la crise, les dirigeants peuvent mieux sensibiliser l'organisation et tout le personnel à une culture de crise pour redoubler de vigilance. Le retour d'expérience et les sources d'expérience sont autant d'éléments dont peut se servir une organisation pour acquérir des points de repères. Roux-Dufort nous propose un modèle d'expérience pour compenser le manque d'expérience d'une organisation.

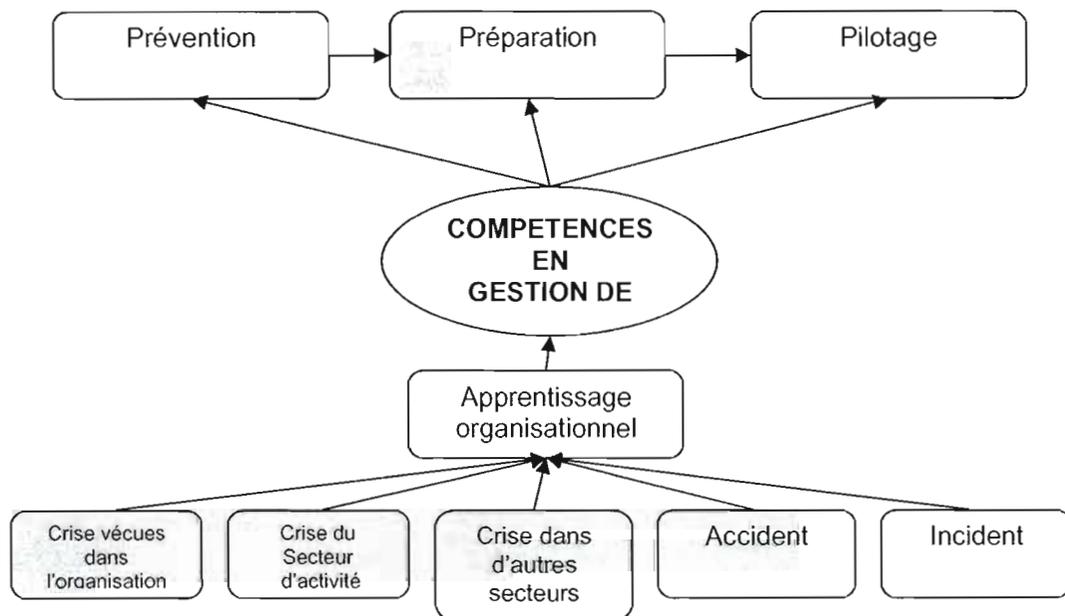


Figure 3.16 : Culture de crise / de Sûreté

Source : Roux-Dufort, « Gérer et décider en situation de crise », Dunod, 2003.

Une crise représente un potentiel d'apprentissage fort élevé et toute entreprise en sortie de crise pourra capitaliser son expérience. Roux-Dufort propose plusieurs options pour capitaliser son expérience.

- Option 1 : *Ne rien faire comme si la crise n'a jamais existé* ; cette option représente la paralysie qui existe dans certaines organisations qui ne font pas d'effort d'apprentissage et reprennent leurs habitudes passées une fois la crise finie.
- Option 2 : *Capitaliser sur la crise* ; La crise peut justifier certains changements organisationnels et certains processus de gestion au sein de l'entreprise. Des mesures sont prises à partir des causes principales de la crise pour empêcher qu'une crise du même genre réapparaisse.
- Option 3 : *Capitaliser sur la crise pour remettre en cause des présupposés de gestion inadéquats* ; L'entreprise pourra utiliser le potentiel d'apprentissage de la crise pour remettre en cause certaines valeurs et certaines procédures managériales. On pourrait parler ainsi de la capitalisation de la connaissance pour procéder à une réorientation ou une transformation de l'organisation qui permettra de changer certaines croyances et valeurs au sein de l'entreprise.
- Option 4 : *Capitaliser sur la crise pour redéfinir l'identité de l'entreprise*; L'entreprise après la crise décide de changer sa mission principale, ses objectifs et procède à des changements organisationnels drastiques comme un changement de valeurs, un changement de structure. On pourrait ainsi parler de redressement et de revitalisation au sein de l'entreprise.

CHAPITRE IV

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : CONCEPT ET OUTILS

4.1 L'Intelligence Économique

4.1.1 Définition de l'Intelligence Économique

Cette section permettra de définir le terme « Intelligence économique » suivant la perception française et la perception américaine qui le nomment par contre « Competitive Intelligence ». En France le terme d'Intelligence Économique date de 1994 par le rapport du Commissariat Général du Plan, « Intelligence Économique et stratégie des entreprises ». L'Intelligence Économique est définie comme étant « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en oeuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre.* ». Il existe un nouveau rapport français sur l'Intelligence économique depuis 2004 « le rapport Carayon », mais celui-ci ne définit pas clairement la notion d'Intelligence économique et il existe une forte polémique sur ce dossier. Ainsi nous nous en servons seulement pour étudier les différents champs de l'Intelligence Économique. Cependant pour bien comprendre toutes les subtilités et les caractéristiques de cette discipline le présent volet présente quelques définitions.

Selon Christian Harbulot, 1994, « *L'intelligence économique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information (leurre, contre-information,...), influence. La problématique de l'intelligence économique met l'accent sur les deux fossés culturels suivants : passage d'une culture fermée*

à une culture ouverte de l'information ; passage d'une culture individuelle à une culture collective de l'information». Dans cette définition Christian Harbulot définit certains outils en Intelligence économique qui seront repris ultérieurement dans le mémoire. Cependant celui-ci met l'accent sur la philosophie de la gestion de l'information qui nécessite une rupture dans la culture collective de l'information. Pour gérer au mieux l'information et accroître la valeur ajoutée de la connaissance, la culture au sein d'une organisation se doit de devenir collective. L'efficacité de l'Intelligence Économique repose sur celle des réseaux, des circuits de l'information et doit être en mesure d'anticiper les besoins futurs en information afin de se protéger des nouvelles menaces et des crises latentes. Il est en effet aujourd'hui impossible de gérer une crise sans outils pertinents de communication, de traitement, de recherche, de simulation, de visualisation des informations, et des plans et des ressources d'une organisation.

Cependant une autre définition de l'Intelligence Économique apporte encore plus de profondeur au concept. Selon Patrice Allain-Dupré, et Nathalie Duhard (« Les armes secrètes de la décision », Gualino, 1996), « *L'Intelligence Économique est avant tout un outil d'aide à la décision : elle s'appuie sur l'information de décision, c'est-à-dire l'information constituant une ressource stratégique pour l'entreprise. Son objet est la réduction de l'incertitude dans le but de rendre la décision moins aléatoire.* ». Il est important de mentionner que l'Intelligence Économique est un processus d'aide à la décision car elle est destinée à donner du sens aux informations pour apporter des renseignements et des connaissances utiles, critiques et stratégiques aux gestionnaires. De plus, dans un monde concurrentiel bourré d'incertitudes, traiter et maîtriser le flux des informations permet la réduction d'un grand nombre de ces incertitudes et l'élimination de la gravité de ces aléas. La démarche d'Intelligence Économique a plusieurs fonctions selon Philippe Clerc qui sont « *la maîtrise du patrimoine scientifique et technique, la détection des menaces et des opportunités, l'élaboration des stratégies d'influence au service de l'intérêt national et/ou de l'entreprise.*» L'Intelligence Économique est donc un outil qui permet de saisir la réalité sur l'environnement d'une organisation à propos de ses marchés, des technologies, des modes de pensée et de fonctionnement de la concurrence, de ses partenaires économiques, de ses fournisseurs avec leur culture aussi, ainsi que leurs capacités à mettre en œuvre leurs

stratégies. Pour comprendre encore mieux l'intérêt et la puissance du concept nous pouvons nous référer à Gérard Verna, de l'Université de Laval à Québec qui précise que l'Intelligence Économique « *permet à l'entreprise une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de l'environnement et, dans un sens large, vise même à son contrôle par celle-ci pour qu'elle ne soit pas victime de brusques changements imprévus* ». Cette notion d'imprévu sera très importante pour comprendre l'intérêt des outils en Intelligence Économique pour la gestion des risques et des crises. Gérer les risques, c'est la capacité à gérer les incertitudes et leurs gravités pour éviter des changements imprévus qui amèneraient la phase de crise. Cependant lorsque la crise survient, l'entreprise utilisera ses capacités à gérer le processus d'acquisition et de traitement de l'information pour réduire les incertitudes et comprendre le changement brutal auquel elle est confrontée et qui l'amène dans la crise. La figure suivante illustre les différents volets dans lesquels intervient le concept d'Intelligence Économique dans son ensemble.

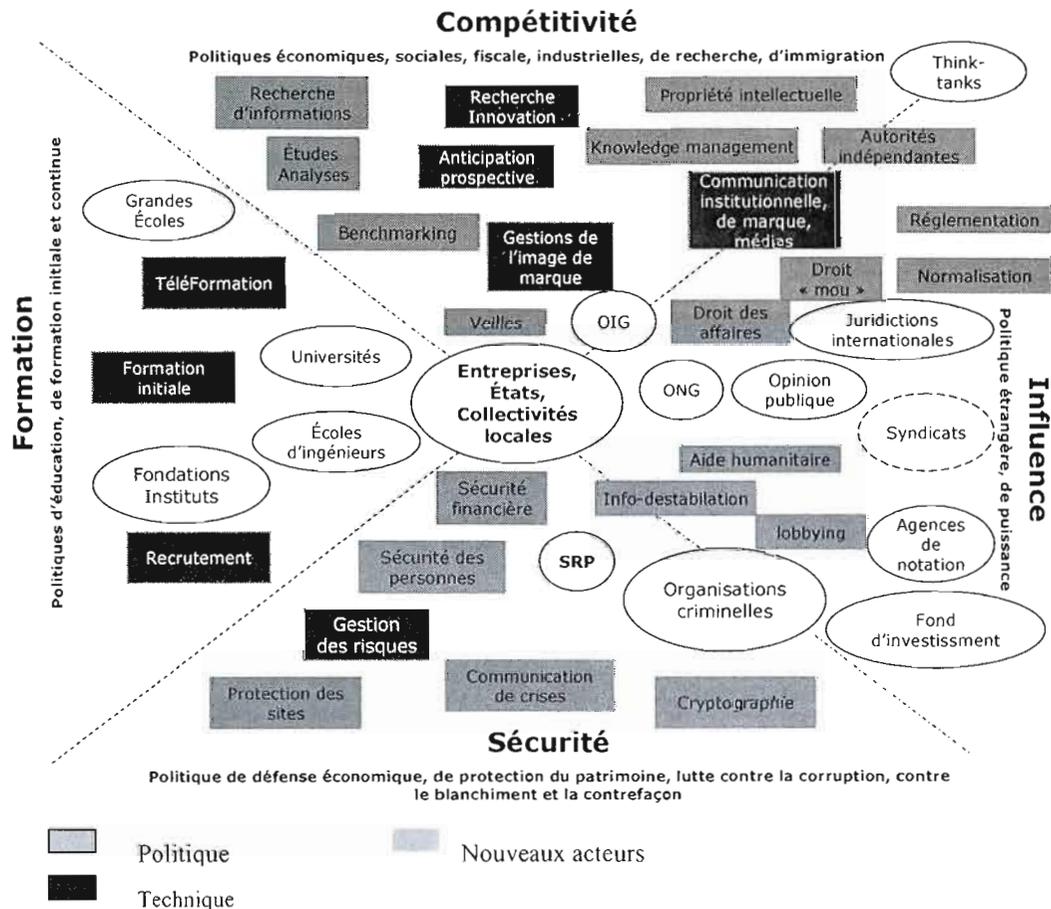


Figure 4.1 : Champs d'application, acteurs, politiques et outils d'Intelligence Économique

Source : Rapport Carayon, 2004

Finalement, l'objectif poursuivi par l'organisation à travers l'intelligence économique est de disposer de trois aptitudes majeures:

- **Aptitude à administrer et exploiter l'information** sous toutes ses formes, pour lui donner du sens, et pour produire de la connaissance stratégique ou opérationnelle, dans le but d'éclairer le décideur par l'apport de la bonne information dans de bonnes circonstances sur la bonne problématique. Cela suppose une réflexion sur les axes d'investigation, une capacité à se doter

d'un réseau de senseurs internes et externes, une capacité à recouper, à expertiser, à valider et à analyser toutes les informations utiles de sorte que le gestionnaire puisse les organiser et les diffuser;

- **Aptitude à protéger son patrimoine immatériel** (protection de l'immatériel, du savoir-faire, des brevets, défense de la réputation) ;
- **Aptitude à agir sur son environnement de façon proactive** (communications, actions d'influence, de promotion d'une image corporative responsable, de lobbying, de protection des sites et de ses ressources humaines).

4.1.2 La notion anglo-saxonne de *Competitive Intelligence*

La Competitive Intelligence est le terme employé par les anglo-saxons et désigne leur démarche dans la gestion de l'information. Le terme de Competitive Intelligence est à notre avis la traduction appropriée de l'Intelligence Économique telle qu'elle est interprétée en France. Elle peut être définie comme l'acronyme du terme français «Intelligence Économique». Le terme de «Business Intelligence» a par contre une connotation plus orientée vers le Support Informatique et les Systèmes d'Aide à la décision, tandis que le terme «Economic Intelligence» (surtout le terme Intelligence : CIA) dénote une démarche plus orientée vers l'espionnage. Le terme anglo-saxon de « Competitive Intelligence » exprime l'attitude d'une organisation à gérer la connaissance et le savoir dans un environnement concurrentiel pour protéger tous ses secrets. Le terme intelligence détermine la capacité de compréhension et d'analyse du savoir et de la connaissance pour aider les gestionnaires à la prise de décision stratégique. Cette démarche n'est pas seulement défensive elle est tout aussi offensive que la démarche d'Intelligence Économique car elle détermine la capacité de l'organisation à obtenir des informations et à créer de l'intelligence pour connaître leurs concurrents, leurs objectifs et permettre de toujours maîtriser les incertitudes du marché. Elle est finalement, comme l'intelligence économique, la capacité à capter de l'information publique d'une manière légale et éthique, de l'analyser continuellement pour aider à la prise de décision. Ainsi aux Etats-Unis la loi antitrust permet de régir ces méthodes de prélèvement d'information en érigeant une conduite morale dans un environnement concurrentiel. La

société de Competitive Intelligence, le SCIP, a établi un code de conduite au sein de la profession pour respecter la confidentialité, pour respecter les lois sur la gestion de l'information et de l'intelligence.

4.1.3 Le concept de la guerre de l'information; la guerre cognitive

La guerre de l'information ou la guerre cognitive est l'emploi offensif et défensif de la maîtrise de la nouvelle matière première du XXI^{ème} siècle, qu'est l'information, avec les systèmes d'information, tout en protégeant le sien. De telles actions sont conçues pour obtenir des avantages compétitifs face à la concurrence. Le concept de guerre de l'information (GI) englobe indistinctement toutes les actions humaines, techniques, technologiques permettant de détruire, d'exploiter, de modifier, de corrompre, de dénaturer ou de pirater l'information, les flux d'informations ainsi que les données d'un pays, d'une entité administrative, d'une entité économique ou militaire. L'objectif est de modifier, de brouiller, d'altérer chez l'adversaire sa capacité de perception, de réception, de traitement, d'analyse et de stockage de la connaissance, ainsi que de son environnement. La guerre de l'information touche de nombreux domaines comme l'économie, l'électronique, le piratage informatique, la cyber-guerre, les opérations psychologiques, etc...). Le principe majeur est de savoir attaquer, garder l'initiative. Attaquer c'est gagner, défendre, c'est perdre. Il faut empêcher l'autre d'agir, exploiter ses failles, parler à sa place, fragiliser son image. En définitive Christian Harbulot (1994) définit la guerre cognitive comme étant **la manière d'utiliser l'arme de la connaissance dans un but conflictuel.**

La guerre de l'information s'applique sur plusieurs domaines d'activités et on parlera de guerre du renseignement, de guerre électronique, de guerre psychologique, de guerre du hacking ou du piratage, et de guerre de l'information économique (ou bien de guerre industrielle). La guerre du renseignement consiste à concevoir, protéger ou rejeter des systèmes d'information afin d'acquérir des connaissances, des renseignements servant à la domination d'un espace de conflit. La guerre psychologique est l'une des plus anciennes pratiques de la guerre de l'information et consiste à modifier la perception et les esprits dans le but de maîtriser ses alliés, ses ennemis ou les tiers neutres. Eric Delbeque parle « *des*

actions qui visent à contribuer au succès des opérations militaires conduites pour dominer l'adversaire, à préserver les armées de toute atteinte au moral des troupes et au soutien de la nation ainsi qu'à obtenir l'adhésion de l'opinion nationale et internationale.» La guerre électronique consiste à l'utilisation des techniques radio électronique et cryptographique dans un esprit conflictuel. La guerre du Hacking réside dans les actions d'attaque contre tous les systèmes informatiques.

Pour Christian Harbulot, il existe plusieurs prétextes à un affrontement informationnel. Ces prétextes sont les suivants :

- Parasiter l'image d'un concurrent
- Capter les technologies étrangères
- Besoins de sécurité issus de l'après 11 septembre
- Conquête de nouveaux prés carrés stratégiques.

La guerre de l'information économique ou de guerre industrielle consiste à maîtriser la sphère d'influence d'un environnement industriel de la part des acteurs économiques. L'aire concurrentielle détermine le champ d'action d'une organisation et certains états n'hésitent pas à intervenir pour s'attribuer les marchés mondiaux. Afin de contrer cette guerre de l'information, l'intelligence économique est une réponse pour la défense du patrimoine économique d'une entreprise. Son concept propose de réorganiser les structures organisationnelles autour de l'information, des renseignements stratégiques et permet autant la prise de décision que la gestion des ressources humaines, stratégiques d'une entreprise. Pour Christian Harbulot, les opérations de guerre de l'information peuvent se répartir selon trois catégories tel que :

- **La tromperie** : (Désinformation, Manipulation, Discrédit)
- **La contre information**: (Identification des points faibles de l'adversaire, Exploitation de ses contradictions, Frapper sur les points faibles, Utilisation de l'information vérifiable)
- **La résonance** : (Faire de l'agit-prop, Optimiser les caisses de résonances, Créer des réseaux d'influence, Animer des forums de discussion;)

Aussi il est bon de souligner qu'il y a eu une mutation des modes d'affrontement et que les acteurs économiques sont passés du renseignement à l'influence. La guerre cognitive selon Christian Harbulot « *agit selon les principes suivant qui demandent d'attaquer afin de garder l'initiative et d'empêcher son concurrent d'agir, de savoir exploiter ses failles, et de fragiliser son image auprès des consommateurs, des entités administratives et de l'opinion publique. Son champ d'application exige la capacité de pouvoir occuper le terrain par la connaissance et les Etats-Unis par exemple occupent, en plus du champ de la connaissance, le champ de la domination linguistique, éducative et morale.* » Les différentes méthodes de guerre cognitive sont par exemple la construction de sites Internet offensifs, les débats sur les newsgroups, les réseaux d'activistes sur la toile Internet, la désinformation dans la presse, dans les médias locaux, nationaux, internationaux, la manipulation ou le contrôle d'articles ou de dossiers... De même une bonne guerre cognitive consiste à fragiliser son concurrent par l'information en identifiant ses points faibles. On pourrait citer pour exemple les cas d'un concurrent de Sodexho qui informe la presse que cette entreprise ferait travailler des détenus de prisons américaines. Le résultat est que le cours de l'action de Sodexho chute et déstabilise Sodexho. Mais selon Christian Harbulot pour contrer une attaque informationnelle nuisible pour une organisation, « *l'intérêt de celle-ci est de se positionner dans **une logique du faible au fort** et pour plusieurs raisons. La première raison est que ce ne sont pas les mêmes règles que celles qui régissent un conflit classique. La deuxième raison est que l'avantage reste à l'attaquant qui maîtrise sa sphère d'influence. La troisième raison est que les moyens financiers et humains ne déterminent pas obligatoirement l'issue d'un conflit.* ». Christian Harbulot définit pour une analyse informationnelle trois axes majeurs que l'entreprise devra prendre en considération pour contrôler sa sphère d'influence. Il s'agit de trois échiquiers, qui sont l'échiquier concurrentiel, l'échiquier société civile et l'échiquier géoéconomique. Ces trois échiquiers sont représentés sur la figure suivante présentée par Christian Harbulot lors du 72ème Congrès Acfas 2004 à l'Université du Québec à Montréal.

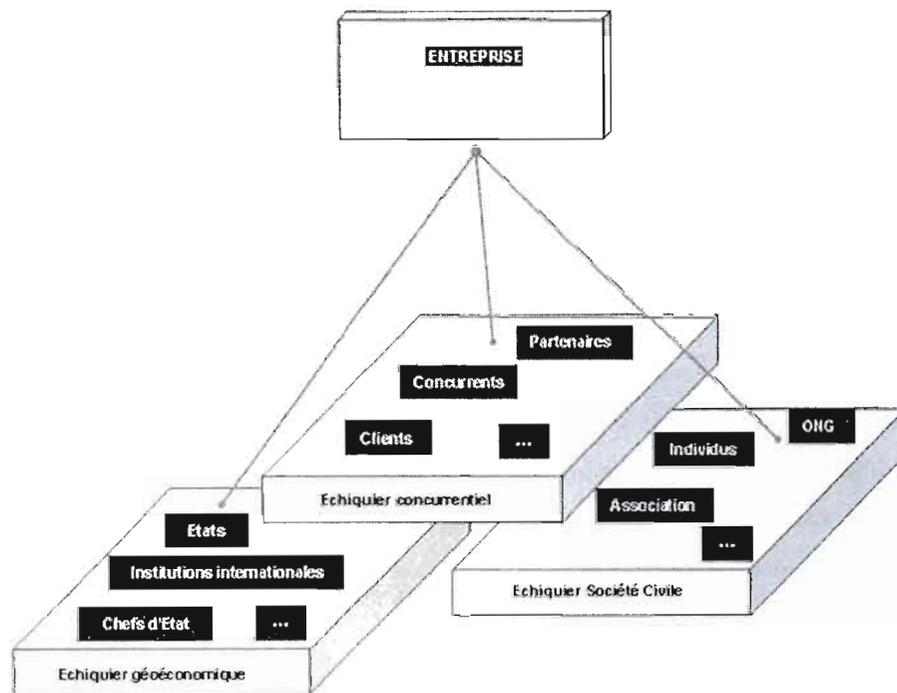


Figure 4.3 Échiquiers Informationnels

Source : Christian Harbulot, École de Guerre Économique

4.1.5 L'Intelligence Économique et le *Knowledge Management*

Le Knowledge Management est selon la définition courante l'ensemble des pratiques et des outils visant à valoriser le patrimoine immatériel, et en particulier les connaissances, d'une entreprise (documentation, gestion des compétences, etc.). Il existe de plus une forte similitude des pratiques et de la démarche entre le Knowledge Management et l'Intelligence Économique. Le Knowledge Management a acquis ses lettres de noblesse avec l'éclosion des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ainsi gérer l'information est devenu un enjeu majeur. Il existe toutefois certaines variantes entre les deux concepts mais ils sont très fortement complémentaires. Nous allons expliquer les raisons de cette affirmation.

Les études scientifiques du Harvard Business Review décrivent que les pratiques du Knowledge Management sont bien souvent celles de créer un répertoire de connaissances sur

les meilleures pratiques d'une industrie, de créer un réseau de données pour transférer les informations aux employés d'une organisation qui interagissent avec le client et ceux-ci remontent par la suite l'information. Le Knowledge Management a pour but de créer des procédures de gestion de l'information pour capitaliser les expériences au sein de l'entreprise. Seulement il ne faut pas confondre le data management et le Knowledge Management. Le *Data Management* est la gestion technologique des données brutes comme le stockage des données par exemple. Obtenir un avantage concurrentiel avec le Knowledge Management demande les capacités de créer, de transférer, d'assembler, d'harmoniser, d'intégrer et d'exploiter l'information et le savoir selon une étude du Harvard Business Review ; « Knowledge Management : Philosophy, Process, and Pitfalls. » Une entreprise qui fait du Knowledge Management utilisera bien souvent les outils technologiques proposés par l'Intelligence économique, à savoir : Le système de stockage de bases de données comme un *datawarehouse* pour partager l'information, un système d'organisation des données, tel un ERP, qui permet d'organiser et de donner du sens à l'information, un système de réseau qui permet l'acquisition et la distribution des informations, comme un Intranet par exemple, et aussi un système de transfert de données automatiques qui distribue à partir de procédures les informations aux personnels concernés. On y remarquera une grande analogie avec les outils utilisés en Intelligence Économique. Ainsi selon la conception Nord Américaine sur le Knowledge Management, celui-ci a un rôle très important dans l'innovation au sein d'une entreprise car elle met l'accent sur le rôle de la gestion de transfert, de compréhension et d'apprentissage de l'information et de la connaissance, de la matière intangible avec l'appui indéniable des technologies de l'information.

L'approche classique développée par les instruments d'intelligence économique utilise un concept essentiel, celui du cycle du renseignement, qui sera traité plus loin dans ce chapitre. Une identification incomplète des menaces et des opportunités entraîne bien souvent un manque de cohésion sur le choix des axes stratégiques, une gestion incohérente des priorités et à terme un manque d'évaluation correcte de l'activité. L'Intelligence Économique permettra alors de déterminer son positionnement stratégique, de choisir les axes prioritaires de développement. Elle analysera aussi l'impact de ces axes sur les dimensions de l'entreprise que ce soit sur son marché, ses compétences, sur sa technologie, son organisation, sa culture,

et pourra établir une cartographie des acteurs influençant l'activité industrielle. Le knowledge management devient ainsi, selon Jean Pierre Bernart, vice-Président de l'ADBS, un complément de l'Intelligence Économique, qui permet de définir les connaissances indispensables, de hiérarchiser les savoirs, les connaissances que l'organisation peut capitaliser et/ou développer et d'identifier les compétences internes qui compléteront les connaissances externes utiles à la survie de l'entreprise. Dans les deux approches on remarquera facilement l'utilisation des mêmes types d'outils, les mêmes modes de fonctionnements, les mêmes contraintes, la même méthodologie.

L'analyse de Jean Pierre Bernart est intéressante à souligner car elle explique les raisons pour lesquelles son auteur considère que l'Intelligence Économique et le Knowledge management sont complémentaires comme pratique de gestion de l'information. Il réalise un parallèle des procédures d'Intelligence Économique et de Knowledge Management en suivant les étapes du cycle du renseignement et en mettant en évidence les subtilités et la transversalité des différentes approches.

Dans la deuxième phase du cycle du renseignement l'Intelligence Économique étudiera les vulnérabilités d'une entreprise, réalisera un diagnostic et conduira à un plan de renseignement en s'appuyant autant à une analyse interne qu'à une analyse externe. Tandis que le Knowledge Management s'inscrira plus dans une logique d'apprentissage. Le Knowledge Management consolidera les informations et les connaissances qui permettront de saisir les éléments manquants, et le Knowledge Management organisera la collecte des informations.

Dans la troisième phase du cycle du renseignement, qui peut entraîner une sous estimation des risques et une saturation du temps, l'Intelligence Économique sera l'outil qui permettra une meilleure connaissance du personnel à l'interne, qui organisera les échanges avec les experts à l'externe, qui s'inscrira dans une capitalisation premièrement à l'interne puis deuxièmement à l'externe et qui utilisera les outils adaptés de traitement et d'analyse de l'information. Le Knowledge Management, par contre, réalisera un référentiel de compétences et de connaissances en vue de gagner du temps et dans un esprit de perfectionnement.

La quatrième phase du cycle du renseignement est celle de la diffusion de l'information et qui nécessite une maîtrise de la chaîne de diffusion jusqu'à son dernier maillon. Dans cette phase, l'Intelligence Économique concentrera son énergie sur les informations pertinentes et stratégiques, et elle définira les processus de diffusion adaptés pour chaque destinataire des informations. Elle fera émerger des documents synthétiques et des notes d'étonnement. L'intelligence Économique visera aussi à valoriser les individus de part leur contribution à l'élaboration des solutions et des connaissances produites. Par comparaison, le Knowledge Management permettra à l'entreprise d'adapter la capitalisation des connaissances aux moyens et aux besoins de l'entreprise. C'est le passage du concept "que sait-on ?" au concept "qui sait quoi ?"

La présente étude n'a pas pour but de faire la polémique entre les différents concepts de l'Intelligence Économique et les différentes écoles de pensée, ni de prendre une position drastique, mais de permettre de mieux comprendre un processus dynamique de gestion de la connaissance qui sera utile dans le cas d'une crise et dont les méthodes pourront être adaptées pour notre étude de cas.

4.1.6 Le concept de l'Infosphère

Pour Loup Francart, auteur de « Infosphere et Intelligence Strategique » 2002, « *La crise est en soi un problème d'information entre les divers acteurs* » et qui « *impose donc un surcroît d'exigence informationnelle orienté d'une part vers le renseignement sur les acteurs de crise qui peuvent à certain moment devenir des adversaires potentiels, et, d'autre part, vers le retour de la communication entre ces acteurs et l'instauration du dialogue.* » Cet auteur tente d'explicitier dans son ouvrage le concept de l'Infosphère. La maîtrise de l'Infosphère, selon Loup Francart, constituerait donc une priorité pour tout gestionnaire en charge de projets, de stratégies et confronté à une crise. Il lui faudra maîtriser les étapes de la décision que sont le recueil de l'information, la gestion du savoir, la création de la connaissance, l'anticipation et le choix stratégique, mais aussi maîtriser l'utilisation de l'information et de la communication. L'information guide l'action. Le modèle de l'Infosphère part du principe que

la connaissance appartient à trois mondes distincts: le monde physique, le monde psychique et le monde virtuel, dans lesquels l'information constituerait le « **grain immatériel** » et qui est commune à l'ensemble de ces trois mondes. Ces trois mondes représentent la réalité.

- Le monde physique correspond à toutes les formes matérielles de l'information et de la connaissance dans le réel. Les entités ont donc une forme matérielle. Dans ce monde l'information se transmet sous forme physique et matérielle tel un livre, une brochure par exemple.
- Le monde psychique est un monde dans lequel existe deux grandes dimensions qui sont la dimension cognitive, intellectuelle et la dimension affective que possède l'être humain. Les concepts dans ce monde prennent la forme de symbole et la communication se fait par l'intermédiaire des signaux pour exprimer les symboles qui appartiennent au langage de l'émotion et de l'affection. Ces symboles peuvent être le langage, les attitudes, les croyances etc...
- Le monde virtuel dans le concept est le monde qui est l'intermédiaire depuis l'ère des technologies entre le monde psychique et le monde réel, physique. Le monde virtuel détermine la projection du psychique sur un support informatique, grâce à la technologie de la numérisation. Le virtuel permet de transformer, grâce aux moyens technologiques de simulations, les idées et les concepts en action.

L'information donne forme au réel. Elle l'actualise et la change constamment. C'est cette enveloppe informationnelle, contenant l'activité de l'homme qui est appelée «**INFOSPHERE**». La figure suivante représente les trois mondes conçus par l'auteur.

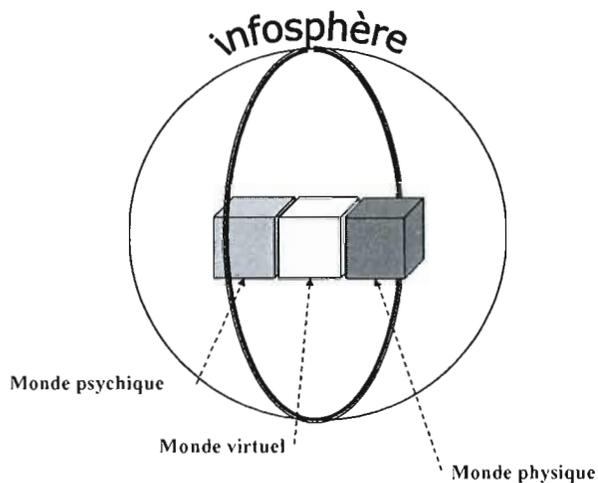


Figure 4.4 L'Infosphère

Source : Loup Francart, « Infosphère et Intelligence Stratégique », édition Économica, 2002.

L'environnement de l'Infosphère est décrit comme constitué de trois champs d'action de l'information, tel que le champ info-électronique, le champ info-numérique et le champ info-axiologique. Le champ info-électronique est le champ qui rassemble les instruments et les équipements regroupés en réseaux et qui restent fortement inter-reliés entre eux. Le champ info-numérique constitue le champ du langage informatique, qui permet la numérisation de l'information et l'encodage des données. Le champ info-axiologique correspond aux actions de recherche, d'intellectualisation des informations pour leur donner du sens et créer de la valeur. Ce champ est la gestion des perceptions individuelles et collectives qui pose la question du sens à donner à l'action, du sens perçu et des procédures dans les domaines psychologiques. La figure suivante illustre les trois champs.

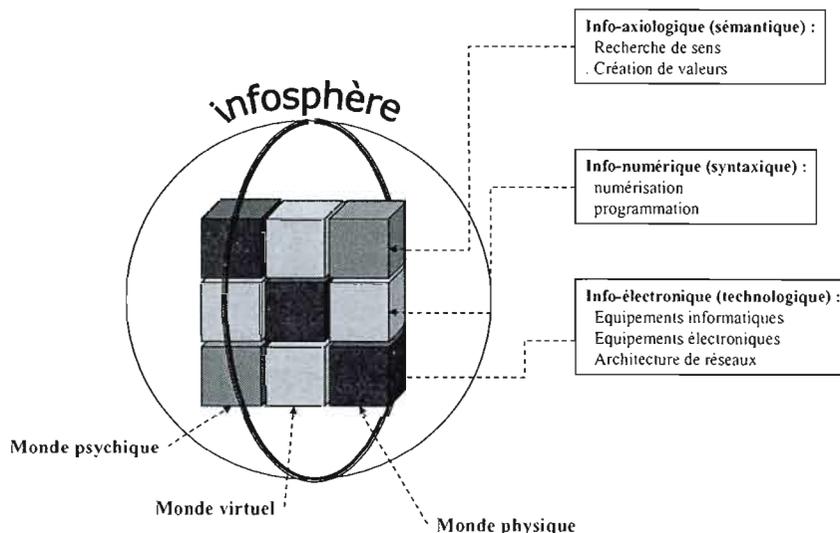


Figure 4.5 Les trois champs de l'Infosphère

Source : Loup Francart, « Infosphère et Intelligence Stratégique », édition Économica, 2002.

Le terme info-action a été développé par l'auteur pour schématiser les différentes étapes des interactions qui existent entre les mondes et les champs de l'Infosphère. L'info-action agit en fonction du cycle de l'information qui a été développé en première partie de ce volet et se manifeste selon trois phases :

- **L'action pour l'information** ; collection des informations et gestion de la connaissance,
- **L'action avec l'information** ; favorise la prise de décision. C'est la création de la connaissance, de l'élaboration des solutions et de l'analyse des données pour déterminer les actions stratégiques et réaliser les objectifs,
- **L'action par l'information** ; Capacité de transformer l'information en connaissance comme un outil d'action en vue de modifier l'environnement et le contexte présent.

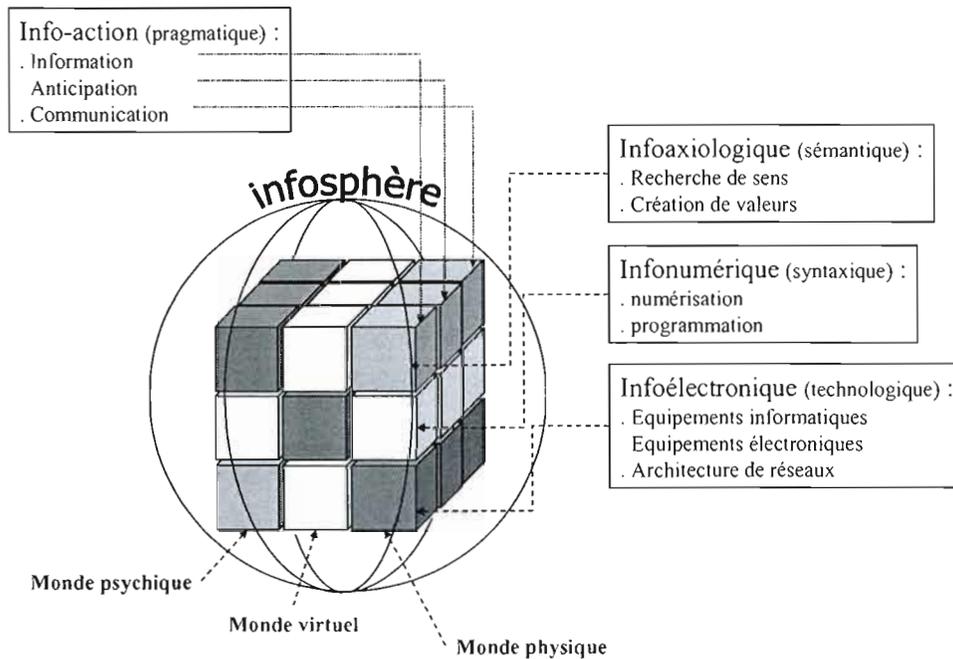


Figure 4.6 Les Interactions de l'Infosphère

Source : Loup Francart, « Infosphère et Intelligence Stratégique », édition Économica, 2002.

L'information, le partage de l'information et la communication influencent, modifient les secteurs d'activités les plus diverses. Leur pouvoir et leur rôle au sein des organisations sont divers et variés. Chaque approche ou secteur d'activité permet l'émergence de nouvelles informations, de nouveaux savoirs qui entretiennent le cycle de l'information et façonnent en permanence les différents mondes qu'il soit physique, virtuel, ou psychique. Dans son exemple l'auteur donne une liste non exhaustive d'activités influencées par l'action de l'information. On peut y lire les activités sur la figure suivante comme l'éducation, la recherche et le développement, l'économie, la culture, etc.

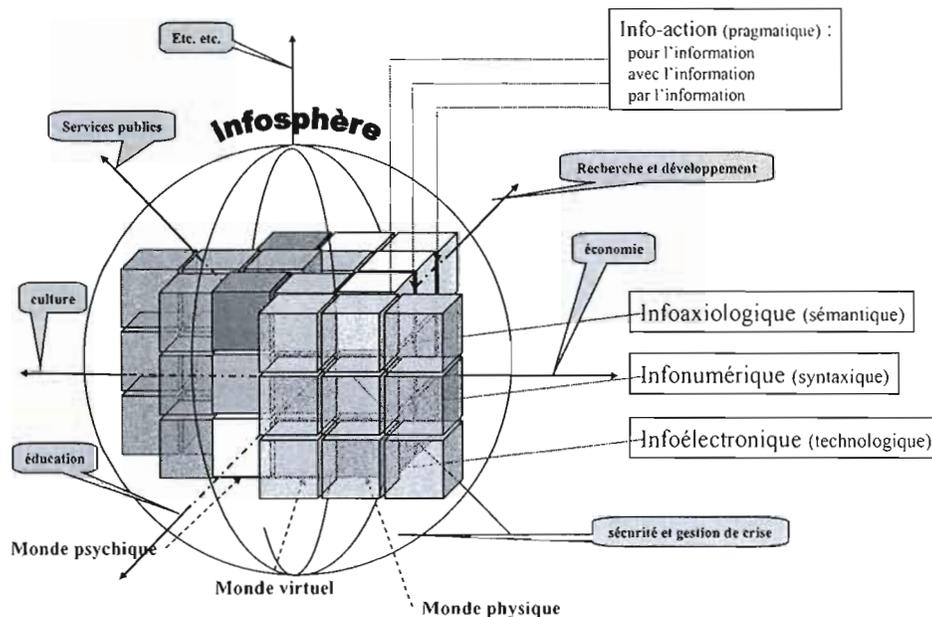


Figure 4.7 Les activités influencées par l'Infosphère

Source : Loup Francart, « Infosphère et Intelligence Stratégique », édition Économica, 2002.

Cependant il nous faut mentionner que la maîtrise de l'infosphère implique celle de l'info-réticulation, c'est-à-dire de la mise en synergie des informations par les systèmes d'information et de communication dans l'espace et le temps qui permettent l'existence et l'élargissement de l'infosphère. En effet, les technologies de l'information ont augmenté les possibilités de la réticulation. Cette réticulation selon Loup Francart produit des attraits, des contraintes, et des besoins dans la maîtrise technologique et organisationnelle d'une entreprise. Chaque réseau est imprégné dans un autre réseau, qui lui aussi est dans un autre réseau et le tout s'intègre en permanence ou momentanément à un autre réseau plus grand, qui est l'Internet. L'info-réticulation garde toute son importance dans la gestion des crises à l'heure des réseaux, car une crise peut s'amplifier très rapidement dans les nœuds du réseau et prendre des proportions jusque là insoupçonnées. De plus avec le pouvoir du réseau les gestionnaires doivent maîtriser l'info-sécurité. L'info-sécurité concerne la protection et la sauvegarde des informations confidentielles sur le réseau des réseaux, Internet, ainsi que sur les réseaux de proximité. Pour l'auteur l'info-sécurité est une démarche nécessaire pour éviter de mettre en péril la sécurité du réseau de l'organisation. Cette info-sécurité concerne les trois

mondes, les info-électroniques, les info-numériques, les info-axiologiques et bien entendu les info-actions. Le schéma suivant nous décrit l'info-réticulation.

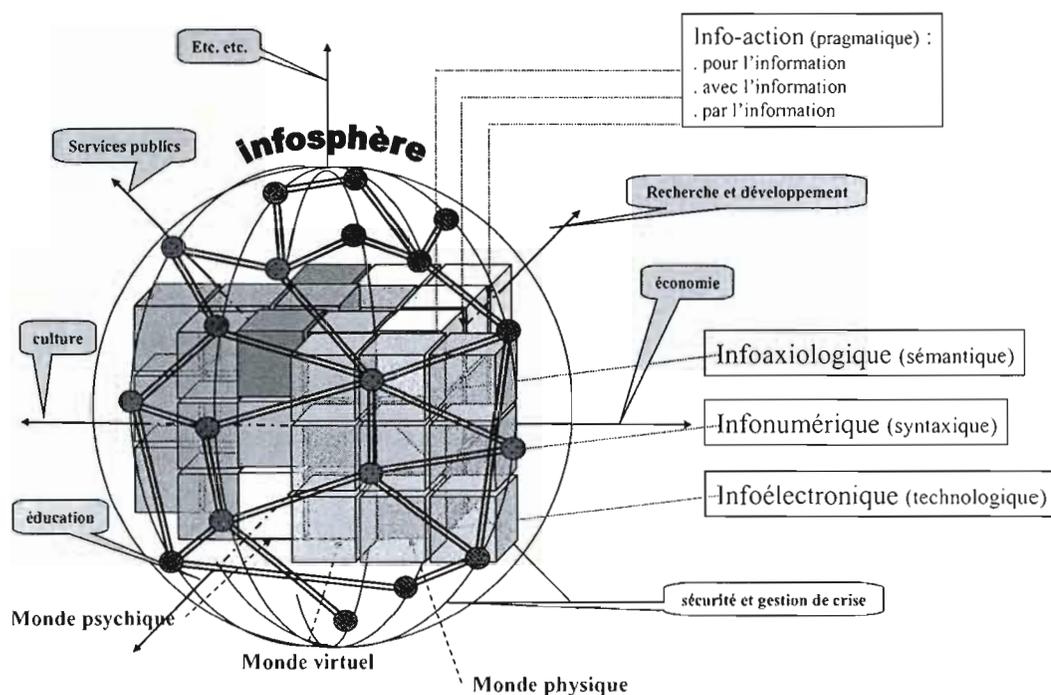


Figure 4.8 L'Inforéticulation

Source : Loup Francart, « Infosphère et Intelligence Stratégique », édition Économica, 2002.

Seulement une compréhension globale et une maîtrise de l'Infosphère restent incomplètes si l'on ne saisit pas le cycle de formation de l'infosphère. En effet l'infosphère subit un cycle de formation, car les technologies de l'information, qui sont en perpétuelle mutation, contribuent d'une manière permanente à son développement autour des trois mondes. Il faut cependant bien insister, que selon l'auteur Loup Francart, le cycle de formation de l'Infosphère ne pourra jamais être décrit avec un commencement et une fin. A tout moment et à chaque endroit des mondes, l'information ne reste pas figée et se transforme continuellement. L'information se modifie en permanence, génère de nouvelles connaissances, qui accompagnent le réel. Dans une gestion de crise cette faculté de comprendre cette mouvance est primordiale pour la gestion de l'information afin d'éviter de mettre en péril une entreprise. C'est pour cette raison que toute organisation doit prendre en considération lors d'une crise l'info-réticulation du réseau, son influence, ainsi que son pouvoir et mettre en œuvre les

moyens physiques, psychiques ou virtuels de se protéger, c'est-à-dire que l'organisation prendra aussi en considération l'info-sécurité. Le schéma suivant est une illustration du cycle de formation de l'infosphère.

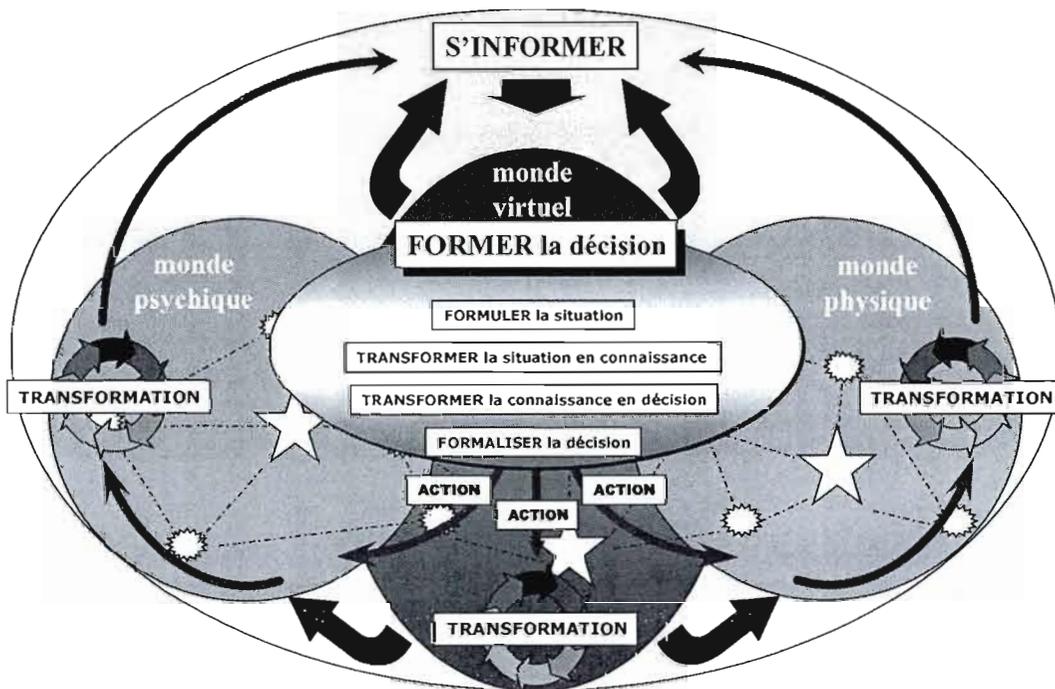


Figure 4.9 Cycle de formation de l'Infosphère

Source : Loup Francart, « Infosphère et Intelligence Stratégique », édition Économica, 2002.

4.2 Les outils en Intelligence Économique

4.2.1 Le Lobbying

4.2.1.1 Définition générale

Cette section permettra de définir le terme « lobbying » suivant la perception française et la perception américaine. Le « Lobby » est un mot anglo-saxon qui désigne tout simplement un "couloir". Le mot anglais lobby signifie « vestibule, pièce d'entrée d'un édifice ». Dans une vision plus moderne du terme lobby, le lobby renvoie à toutes les personnes qui vont et viennent dans les couloirs d'une institution pour essayer d'influencer tout membre d'une assemblée qui serait susceptible de pouvoir défendre les intérêts que ceux-ci représentent et défendent.

Le mot lobbying dans sa définition française est très souvent affecté d'une perception assez négative qui renvoie à la signification d'un acte corrompu ou d'une tentative de corruption. Le sens du mot reste paradoxalement fort positive dans le monde anglo-saxon, où le lobbying est une pratique très courante, surtout chez nos voisins américains. Dans l'acception nord-américaine, le lobbying se représente souvent autour d'un "**groupe de pression**" qui façonne une véritable action d'influence sur les politiques en vue de favoriser leur vision, leurs intérêts. Il est important de souligner que le lobbying ne représente nullement une tentative de corruption mais **qu'il s'agit de faire pression dans les limites de la légalité**. Si le lobbying est souvent assimilé à de la corruption, la transmission d'informations revêt, elle, un aspect stratégique qui en fait tout autant un instrument de lobbying. Faire du lobbying exige donc de faire preuve d'un esprit de collectivité pour rassembler autour d'un intérêt commun, différents acteurs. L'objectif de défendre un intérêt commun est de pouvoir jouir d'un pouvoir économique fort face aux concurrents mais aussi de garantir une force de pression sur les gouvernements. Ainsi cette force d'influence sur des acteurs institutionnels peut permettre l'appui des alliés lors d'une gestion de crise. Ces alliés pourront favoriser un travail de réseautage pour une communication de crise efficace par exemple.

4.2.1.2 La pratique du lobbying

C'est le fait de pratiquer un mode professionnalisé d'influence et de pression exercées par un «groupe de pression » pour obtenir à son avantage une décision prise par un autre agent, et qui soit favorable à ses intérêts. Ces activités se traduisent par un coût payé au « groupe de pression » et ce coût doit être contrebalancé par les bénéfices retirés de son action d'influence.

Plus précisément, l'action de lobbying vise à influencer en premier lieu les décisions stratégiques prises par des diverses institutions gouvernementales qui réguleront une industrie, ou un secteur industriel ou commercial, dans le but de défendre les intérêts d'une entreprise, d'une collectivité, d'un groupe industriel, etc. Dans le cadre de la gestion des risques et des crises, le lobbying peut être utilisé pour limiter les risques d'une nouvelle réglementation, pour faire pression auprès d'un organisme, d'un syndicat ou autre et ainsi diminuer ou limiter les conséquences néfastes d'une crise. Un lobbying direct s'exerce généralement directement auprès des décisionnaires, mais celui-ci peut aussi s'exercer indirectement, par l'intermédiaire du public; ainsi, en influençant l'opinion publique, on pourrait espérer qu'elle fera pression ensuite sur les décisionnaires.

Nous présentons dans ce paragraphe quelques définitions du terme « lobbying » proposées par la littérature scientifique :

- "C'est infléchir une norme, en créer une nouvelle ou supprimer des dispositions existantes"- G. LAMARQUE :

- "C'est changer la loi"- B. LEGRELLE :

- "Ce n'est pas seulement faire antichambre, c'est avant tout analyser et comprendre un problème, afin d'en expliquer la teneur et les conséquences à ceux qui détiennent le pouvoir de décider" -- T. LEFEBURE :

- "Le but du lobbying est d'obtenir une disposition législative, ou une décision d'un Pouvoir Public, local, régional, national ou supranational"-

L. TACCOEN :

- "C'est provoquer la convergence entre vos intérêts et ceux de personnes ayant à intervenir dans une décision vous concernant" - C. JARRY

- "Le lobbyiste : un marchand d'informations"- JD GIULIANI

- "Celui qui donne un éclairage intelligent, honnête..." - P. BOURY

- "Se faire l'avocat d'une cause et la défendre devant des juges que l'on s'est choisi..."- B. GOSSELIN

- "Un instrument de communication stratégique, visant à mettre en phase des objectifs de management et des décisions politiques, sur la base de dossier techniques" - J-P QUENTIN

Tout d'abord avant de présenter le lobbying comme un outil indispensable dans la gestion des risques et des crises, il est utile de pouvoir définir ce qu'est un groupe de pression. Un groupe de pression peut correspondre à des intérêts organisés, ou simplement à un groupe informel ayant un intérêt commun ; il peut former une entité parlant d'une seule voix que l'on peut formaliser comme un agent unique, ou bien un ensemble hétérogène d'acteur soumis à un problème commun ; il peut s'agir d'un groupe officiel et connu pratiquant le lobbying, agissant ouvertement, ou d'un regroupement effectuant du lobbying sous couvert d'autres activités.

D'autre part la décision que vise à appuyer les groupes de pression peut permettre l'anticipation d'une prise de décision favorable à ses intérêts. De manière plus générale, on peut distinguer deux principaux moyens d'action pour un groupe de pression. Le premier peut consister en un simple échange monétaire en vue d'obtenir des décisions politiques

favorables, comme des dépenses de lobbying servant à augmenter l'influence du groupe auprès de décideurs. Le deuxième passe par une transmission stratégique d'informations, de manière directe ou indirecte. Pour la gestion des risques et des crises, il s'agira de se pencher plus particulièrement sur la transmission stratégique d'informations pour limiter les conséquences d'une crise ou pour planifier des processus informels de gestion des risques. En effet, il existe un risque majeur de corruption dans le premier moyen d'action mentionné recourant aux échanges monétaires. Il est en réalité très difficile de gérer la frontière dans ce cas avec les limites de la légalité.

À la différence d'organisations qui ont pour objet exclusif la défense d'intérêts publics tels que l'environnement, le droit des consommateurs, les entreprises n'ont pas naturellement pour objet de faire du lobbying. Ainsi, les entreprises suite à un changement de règlement ont peu le réflexe de s'organiser en réseau afin de défendre des intérêts stratégiques qui assureront la survie de l'entreprise dans un monde concurrentiel et changeant.

4.2.1.3 Les types de lobbying

Le lobbying est une pratique en constante évolution et il paraît nécessaire de présenter dans ce sous chapitre les différents niveaux de lobbying existant. De nombreux auteurs ont présenté différents types de lobbying mais pour cette étude nous avons choisi d'utiliser le modèle de typologie proposée par Francart dans l'ouvrage « Infosphère et intelligence stratégique, 2002, p223. »

Cette typologie comprend quatre types de lobbying, soit le lobbying général culturel, le lobbying stratégique, le lobbying ciblé et le lobbying général dans un domaine particulier.

- ◆ Le **lobbying général culturel** représente la capacité de changer les opinions, les valeurs culturelles, les habitudes et faire ainsi évoluer les décisions qui seront régies par les nouvelles mentalités. Ce lobbying est un lobbying qui s'exécute souvent sur du long terme auprès des décideurs, auprès des médias, auprès surtout des leaders d'opinion qui influenceront les masses et l'opinion publique.

- ◆ Le **lobbying stratégique** représente un lobbying dirigé vers un environnement politique, économique, juridique, environnemental. Son objectif est de faire évoluer les différentes visions en une seule vision commune qui sert les intérêts d'un groupe en particulier.

- ◆ Le **lobbying ciblé** représente un lobbying orienté vers des problèmes précis et particuliers et s'adresse surtout aux décisionnaires. Son objectif est d'obtenir un avantage compétitif face aux concurrents.

- ◆ Le **lobbying général** dans un domaine particulier consiste à défendre un secteur d'activité ou d'industrie précise, voir à occuper une position dominante dans un secteur particulier.

Cependant faire du lobbying pour une entreprise nécessite de connaître des étapes méthodologiques et des règles d'or nécessaires à une bonne action d'influence. Les règles d'or qui seront mentionnées ci-dessous et les étapes méthodologiques se sont inspirées d'un rapport de l'institut politique de Paris pour une étude de lobbying de Nicolas Dahan en 2003.

Tout d'abord, toute entreprise souhaitant limiter l'incertitude de son environnement devra connaître les processus de décision, le personnel ressource, c'est-à-dire les hommes clefs susceptibles d'influencer ou d'être influencés selon les intérêts de l'entreprise, les orientations politiques probables et enfin les relations utilisables.

Les relations utilisables sont une composante essentielle dans la réussite d'un plan de lobbying, car ce sont elles qui garantiront la réussite du plan. Ce sont les relations, qui permettront de mettre en œuvre le processus de lobbying et d'influence pour la mise en œuvre du plan. La deuxième règle d'or serait d'être capable d'anticiper toutes menaces probables en gardant l'initiative par la recherche de l'information, par le réseau de contact, par la connaissance des dossiers et de la position des concurrents et des belligérants à la cause

de l'entreprise. L'entreprise doit être en mesure de garder son initiative face aux événements liés à l'incertitude du moment.

Ensuite l'entreprise doit être capable de nouer des alliances stratégiques qui lui permettront de pouvoir, dans une situation de crise, d'acquérir des alliés. Le regroupement des acteurs autour d'une cause ou d'un risque majeur donnera plus de poids et de pouvoir d'influence face aux concurrents isolés, face aux institutions ou face à l'opinion publique lors d'une sortie de crise. Ils seront ainsi des caisses de résonance particulièrement crédible pour appuyer la position de l'entreprise et forger une opinion favorable à l'image de l'entreprise lors d'une communication de crise. Les alliés sont aussi des relais importants pour influencer la prise de décision et pour la recherche d'informations nécessaires à la compréhension et à la meilleure connaissance du risque ou de la crise potentielle. Les alliés pourront être des institutions, des hommes politiques influents, des organismes, ou des médias qui pourront appuyer la position définie par l'entreprise au bon moment.

Chaque entreprise, ou chaque groupe de pression dans une action de lobbying essaiera dans la limite du possible, de connaître le plus possible de décideurs et ne devra pas négliger les niveaux hiérarchiques de décision. Il devra multiplier les démarches, les arguments et recouper l'information.

4.2.1.4 La position paper

Une "**position paper**" (déclaration de position) résume le point de vue de l'entreprise, d'un groupe de pression ou de sa coalition sur un problème public. Il débouche sur la proposition d'une décision publique défendue devant des instances gouvernementales.

Il y a généralement six points qui sont à aborder dans un (une) « position paper »¹ soit :

1. Description rapide du problème;
2. Position de l'entreprise réfutant les positions adverses ;

¹ Nicolas Dahan, « Le Working Paper », Institut d'Etudes Politiques de Paris, 2000

3. Cadrage de la question par des principes moraux et d'équité ;
4. Impact attendu de la décision publique pour l'entreprise. Impacts économique, social, technique, etc. en fonction des différentes solutions envisagées ;
5. Objectivation de la position de l'entreprise par des déclarations, des témoignages de tiers (chercheurs, employés, politiciens, etc.) ;
6. Impact attendu de la décision sur l'opinion publique, la communauté concernée (présentation des enjeux politiques et notamment électoraux pour le décideur public).

Généralement le lobbying est une pratique qui est utilisée dans le domaine de l'environnement politique, mais nous pouvons aisément transposer la méthodologie du lobbying dans le cadre d'une gestion des risques ou d'une crise afin de mieux formuler la position de l'entreprise et décliner une stratégie de gestion des risques ou de sortie de la crise. En effet une étude qui a été publiée en 2005 et qui titre « France : le top 100 du lobbying d'entreprise » met en évidence plusieurs spécialisations dans l'univers du Lobbying. Cette étude propose ainsi plusieurs catégories comme le lobbying institutionnel, le lobbying juridique, le lobbying normatif, le lobbying financier, le lobbying technique, le lobbying politique, la gestion de crise et enfin la « corporate communication ». Nous pouvons ainsi remarquer la grande panoplie d'utilisation du lobbying au sein d'une organisation. Pour plus de précision le paragraphe suivant se propose, en s'inspirant d'une synthèse de la méthodologie de lobbying présenté par l'Institut d'Etudes Politiques, d'expliquer une action d'influence et de lobbying sur les autorités, les médias, l'opinion publique. Cette action de lobbying vise en priorité à assurer une image positive de l'organisation face à la crise, à déterminer quels sont les alliés potentiels de l'entreprise et comment préparer une gestion efficace de l'information pour sortir d'une crise.

Dans un premier temps tout acteur désirant effectuer une action de lobbying va procéder à une analyse de son environnement et du type de crise qu'il pourrait subir. Dans un second

temps chaque acteur va formuler une stratégie et la décliner en différentes tactiques. Dans un troisième temps il devrait procéder à une mise en œuvre de la stratégie pour passer à l'action d'influence, et/ou l'action de pression.

4.2.1.5 Le lobbying de gestion des crises

Ceci est une synthèse des points qui pourraient être abordés pour gérer un lobbying de gestion des crises auprès des autorités, de l'opinion publique, des actionnaires, des consommateurs et des médias.

I) Analyse du type de crise et de son environnement

- Identifier le type de crise potentielle et la nature du préjudice.
- Analyse « TAP » :
 - Type de crise
 - Description factuelle de la crise, des valeurs remises en cause par la crise : quels pourraient être les faits ?
 - Phase du cycle de vie de la crise ; début, point d'inflexion ou fin de crise
 - Problèmes occasionnés par la crise, en interne et en externe
 - Acteurs concernés ou parties prenantes : identification de tous les acteurs impliqués dans la crise, de leurs actions pour sortir de la crise, de leur pouvoir d'influence auprès des médias, opinions du public et des autorités.
 - Positions : de chaque acteur, en distinguant les éléments favorables ou non favorables à une sortie de crise ; étude des acteurs : alliés, neutres et opposants.
 - Outils possibles de sortie de crise : communications de crises, gestion de sortie de crises, médias utilisés, thèmes à utiliser pour limiter les dégâts sur la réputation et l'image de la firme.
- Synthèse : quels sont les impacts et les conséquences de la crise sur l'organisation ?

II) Formulation d'une stratégie de sortie de crise

A) Formulation d'une stratégie de sortie de crise

- Détermination des grands objectifs à atteindre (distinguer notamment entre ce qui DOIT être fait en priorité, ce qui doit être obtenu en terme d'influence et ce qui est secondaire, donc qui peut être concédé au travers de la crise)
- Choix d'un mode de relation avec les pouvoirs publics : victimisation, héros ou culpabilisation ?
- Choix d'un niveau d'action : recherche d'intérêts de l'organisation ou recherche d'intérêts collectifs et publiques?

B) Déclinaison de la stratégie de sortie de crise en tactiques

Voici une liste des principales tactiques possibles avec quelques explications, inspirées du dossier de Nicolas Dahan pour l'Institut d'Etudes Politiques de Paris :

Tableau 4.1 : Tactiques de sortie de crise

Tactique de sortie de crise	Commentaires
Sensibilisation de l'opinion publique et des consommateurs	L'objectif peut être double : exercer une pression indirecte sur l'opinion publique et créer une image positive pour l'organisation.
Sensibilisation des médias	L'objectif peut être double : exercer une pression indirecte sur les médias pour s'assurer de leur soutien et de leur compréhension face à la crise, et créer une image positive pour l'organisation qui sera médiatisée positivement par le médias eux-mêmes qui deviendront les relais vers l'opinion publique
Financement politique	En fonction de la responsabilité de l'entreprise dans la crise et de sa culpabilité
Création d'une coalition d'acteurs	La coalition peut être sur la crise à un moment donné ou à long terme pour la prévention des risques ou limitation de ce type de crise dans le futur.

Certaines de ces tactiques sont davantage utilisées avec l'une ou l'autre des stratégies de lobbying de crise :

Tableau 4.2 : Stratégies de lobbying de crise

Stratégies	Tactiques les plus fréquentes
Stratégie de pression	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation de l'opinion publique • Sensibilisation des médias • Création d'une coalition d'acteurs
Stratégie d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Financement politique ou indemnisation • Création d'une coalition d'acteurs
Stratégie de coopération	<ul style="list-style-type: none"> • Alliance stratégique avec des acteurs influents
Stratégie de neutralisation	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre contrôle de l'information auprès des médias • Neutraliser les intérêts des acteurs neutres et des opposants

III) Mise en œuvre de la stratégie

La stratégie déclinée en tactiques cohérentes doit s'appuyer sur des ressources pour se traduire en une suite d'actions concrètes.

Voici une liste exhaustive des ressources qui peuvent être mobilisées par les acteurs pour sortir d'une crise :

Tableau 4.3 : Ressources mobilisées lors d'un lobbying de crise

Ressource	Commentaires
Expertise	L'expertise se décline en plusieurs domaines séparés : technique/technologique, économique, sociale, environnementale, juridique, politique et administrative.
Ressource financière	C'est une ressource directe (contributions politiques) et/ou indirecte (financement pour réparation des préjudices ou pour soutenir l'action de responsabilité sociale de l'entreprise).
Ressource relationnelle formelle et informelle	Liens formels (membre d'un comité public par exemple) et informels (connaissances personnelles de décideurs publics).
Ressource organisationnelle	Ressource interne (bureau de représentation, service d'affaires publiques et de veille...) et externe (cabinet de conseil sous contrat, bureau d'association professionnelle,...)
Auprès des acteurs hors marché	On peut distinguer la réputation et l'image de l'entreprise.
Image auprès du public	L'image peut avoir un effet modérateur sur la réaction des belligérants, des opposants à l'action d'influence de la firme pour assurer son image malgré la crise.
Soutien des acteurs engagés dans la crise par une coalition ponctuelle	Le poids du soutien de différents acteurs alliés pour sortir de la crise et assurer une nouvelle croissance, mais elle est en fonction de leur nombre et de leur positionnement face à la crise, de leur unité d'intérêt.

4.2.2 Le cycle de renseignement

Le cycle de renseignement est une méthode de gestion de l'information proposée par l'École de Guerre Économique. Il est également un instrument d'audit, parce qu'il permet de repérer les besoins critiques en informations, les pistes d'opportunités, les risques futurs potentiellement dangereux pour la survie de l'entreprise et permet de réduire l'incertitude à la prise de décision de la part des gestionnaires. Sa mise en œuvre repose avant tout sur le potentiel et le savoir humain au sein de l'entreprise car l'enjeu incontestable est le déploiement d'une culture commune et collective de l'information. L'information se définit comme tout signe ou signal qui peut être acquis, communiqué ou entreposé et qui participe de la représentation de l'environnement réel. Le cycle de renseignement est un modèle structuré autour de quatre phases importantes qui sont premièrement l'expression des besoins, deuxièmement la recherche d'information, troisièmement le traitement et l'analyse des données et quatrièmement la diffusion des informations et du savoir aux bonnes personnes au bon moment. Le cycle du renseignement est un outil d'aide à la décision et permet d'éclairer la stratégie des dirigeants. Il est un processus de transformation, d'intégration des données dans une volonté de donner du sens, et qui ambitionne d'entretenir une action ou toute décision orientée par un but et par des résultats. Le schéma suivant illustre les quatre phases ainsi que le tableau suivant.

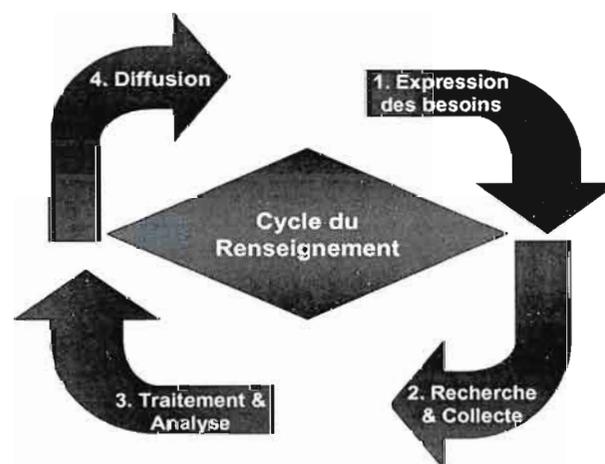


Figure 4.10 : Le Cycle du Renseignement

Source : École de Guerre Economique, Paris

<p style="text-align: center;">1. Expression des besoins</p> <p>Analyse des besoins en information Déclinaison des axes de recherche Planification du processus Réexamen et réajustement possible en fin de cycle</p>	<p style="text-align: center;">2. Recherche & collecte</p> <p>Exploration des sources légales Choix des moyens de collecte Opération de recherche et de collecte</p>
<p style="text-align: center;">4. Diffusion de l'information</p> <p>Protection et Dissémination de l'information Identification des personnes cibles Organisation de la mémoire collective</p>	<p style="text-align: center;">3. Traitement et analyse</p> <p>Identification des experts internes et externes Circuit de validation Processus d'estimation, d'interprétation et de synthèse</p>

Tableau 4.4 : Le Cycle du Renseignement

Source : École de Guerre Économique, Paris

- La première étape du cycle permet d'identifier les enjeux, et les nécessités en informations et en renseignements. Elle traduit les orientations stratégiques en axes de développement et elles sont ensuite traduites en zones de recherche et en questions opérationnelles. Elle amène donc à une planification de la recherche et de la collecte d'informations récentes, et oriente la productivité des organes de recherche. Les besoins s'expriment ponctuellement ou sont décrits comme une liste de questions adressées aux organes de collecte par les décideurs.
- La recherche et la collecte définissent la période d'action de recensement ou de recueil des informations, des sources formelles et informelles disponibles en fonction des besoins exprimés précédemment. Les unités de collecte identifient les sources d'informations.
- Le traitement et l'analyse composent la phase pendant laquelle les informations passent par un état de réflexion destiné à élaborer des conclusions stratégiques en vue

d'une prise de décision, afin de donner du sens et des connaissances nouvelles par un processus d'évaluation, d'interprétation et de synthèse. Les informations sont traitées et jugées en fonction de leur pertinence par des experts internes ou externes.

- La diffusion est la dissémination des renseignements aux organes cibles dans un format adapté à la confidentialité des données. Cette étape participe à l'organisation de la mémoire collective de l'organisation et permet une réorientation en fonction des conclusions de la première analyse ou bien à l'élaboration de nouvelles orientations stratégiques en fonction de l'évolution de l'environnement de l'organisation. Ainsi cette étape permet de recommencer un nouveau cycle pour approfondir sa connaissance de l'environnement ou définir de nouvelles pistes de recherche.

4.2.3 La veille

Tout comme le lobbying, la veille dans son ensemble est une des composantes de l'Intelligence Économique. Trop souvent on réduit la notion d'Intelligence Économique juste à celle de la veille. La veille ne fait que participer à la dynamique de l'Intelligence Économique dans la recherche d'information, de savoir et de connaissance. Seulement, elle doit s'inscrire dans un processus dynamique pour utiliser pleinement les capacités de la veille à déceler des signaux faibles et à permettre de saisir l'information qui serait susceptible de gérer les risques, de comprendre la crise et gérer une sortie de cette crise.

La veille est avant tout une démarche prospective qui vise la surveillance d'un environnement et devient un facteur clef de l'adaptation de l'entreprise face aux changements. La notion de veille est une notion qui permet d'anticiper les risques, de les prévoir et de préparer ainsi une planification de gestion des risques. Elle est donc un processus dynamique en amont des crises, puisqu'elle est avant tout destinée à repérer les risques qui seraient nuisibles pour une entreprise. Mais dès que la crise survient, la veille peut s'avérer bien utile pour aller rechercher l'information utile à la compréhension des facteurs ayant amené la crise.

4.2.3.1 Les différents type de veille dans la littérature

Dans la littérature, plusieurs auteurs qualifient plusieurs sortes de veille. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi la typologie proposée par E.A Pateyron présente dans «La veille stratégique» 1998, que nous avons complétée avec quelques éléments tirés de la typologie de Francart.

Dans son ouvrage, Pateyron considère cinq types de veille; la veille concurrentielle, la veille technologique et la recherche de développement, la veille sociétale, la veille environnementale, et la veille commerciale. L'information est une ressource accessible et facile d'accès par tout bon veilleur sur la toile Internet grâce aux techniques et logiciels qui permettent de chercher l'information sur le Web visible et le Web invisible ainsi que sur les autres supports. Ce qui est rare en revanche est la capacité d'analyse de cette masse d'information qui nécessite de bien formuler ses besoins afin de ne rechercher que l'information pertinente nécessaire à toute prise de décision. Toute entreprise doit savoir ce qu'elle doit observer et quels sont ses priorités et ses intérêts afin de déterminer quel genre d'information elle a besoin.

Ainsi une entreprise qui désire rester compétitive, limiter ses risques et prévenir une crise éventuelle. organisera une veille stratégique lui permettant de faire face aux différents changements de son environnement pouvant lui porter préjudice. Ainsi les besoins en information seront donc bien ciblés et les entreprises évalueront leur objectif de veille.

En ce qui concerne **la veille concurrentielle**, M. Porter énumère les différentes informations susceptibles d'être recherchées par un veilleur en cinq points :

- ◆ *Les performances actuelles du concurrent*
- ◆ *La stratégie du concurrent*
- ◆ *Les nouveaux objectifs du concurrent*
- ◆ *Les capacités du concurrent*
- ◆ *Les hypothèses qui sous-tendent l'action et les décisions du concurrent*

Pateyron énumère entre autres d'autres informations intangibles pour la veille concurrentielle, comme :

- ◆ *Les efforts fournis en recherche et développement*
- ◆ *Les relations avec de nouveaux fournisseurs*
- ◆ *Le lancement de nouveaux produits*
- ◆ *L'approche de nouveaux marchés*
- ◆ *L'attrait d'une nouvelle technologie*
- ◆ *Une nouvelle campagne de publicité*
- ◆ *L'évolution des parts de marché*
- ◆ *L'évolution des effectifs*

Cependant ce qu'il faut bien retenir dans toute veille est la nécessité de suivre dans le temps la concurrence. Cela est aussi vrai pour les autres types de veille que nous allons énumérer ultérieurement. Ainsi, selon Pateyron (1998), pour apporter une valeur à l'entreprise et l'aider à s'ajuster dans son environnement, le travail de veille « *doit être fait de manière continue dans le temps et non de façon parcellaire.* »

La veille technologique et la recherche en développement font référence à une veille qui cible toutes les questions et les problématiques liées à l'innovation d'un secteur économique. Quelles sont les nouvelles technologies susceptibles de permettre à l'entreprise de prendre l'avantage ou de perdre l'avantage face au marché ? Quelles sont les technologies que l'entreprise n'a pas décelées et dont l'absence pourrait lui coûter sa survie dans le futur ? Quelles sont les technologies qui peuvent devenir vitales ?

Cette veille technologique désigne selon Pateyron « *les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur* »

Toute veille technologique représente pour une entreprise un intérêt capital pour sa survie et sa croissance; ainsi, certaines entreprises ont raté des « virages technologiques » soit parce qu'elles ne connaissaient pas ou mal les nouvelles tendances du marché ou soit parce qu'elles étaient trop confiantes dans leurs technologies. En ce que concerne la première raison, on pourra prendre comme exemple le non moins célèbre virage technologique des PC que IBM avait sous-estimé. En effet IBM, trop confiant dans son produit et sa technologie d'ordinateur 360, n'a pas remarqué la nouvelle tendance qui s'ouvrait sur le marché par l'arrivée des PC, erreur stratégique qui l'a conduit à subir l'une de ses premières crises. Le second exemple que nous pourrions prendre est celui de la marque d'automobile Citroën que nous présente Pateyron dans son ouvrage. En effet cette entreprise était tellement confiante dans sa technologie et devançait tellement ses concurrents qu'elle n'a pas compris que la technologie n'était plus une priorité de vente et que cela ne répondaient pas aux attentes des consommateurs. De plus après la première crise pétrolière la crise l'a conduit à la fusion avec Peugeot. Ces deux exemples qui ont été présentés brièvement nous montrent l'importance de considérer l'outil de la veille comme un moyen efficace d'anticiper les tendances du marché et d'éviter une crise qui pourrait s'avérer fatale pour la survie d'une entreprise.

La veille commerciale fait référence à la recherche, au traitement et à la diffusion de renseignements relatifs à l'évolution du marché et des clients (en vue de leur exploitation). Elle recherche les informations vitales pour comprendre les besoins des clients à long terme afin de proposer de nouvelles façons de faire innovantes et de nouveaux produits qui apporteront un avantage compétitif face au marché. La veille commerciale ou marketing consiste à surveiller, l'évolution de son marché, l'image d'une entreprise, le comportement des consommateurs, les axes de communication des concurrents les plus agressifs et les plus dangereux pour la survie d'une entreprise, les retombées d'une campagne de communication. Cette veille permet donc de pouvoir identifier de nouveaux marchés, proposer des produits nouveaux adaptés aux besoins des clients.

Dans cette approche il est nécessaire de connaître les points d'inflexion stratégique du marché qui détermineront l'instant où une situation connue laisse place à un changement radical des différentes tendances. Nous pouvons prendre l'exemple de l'impact de l'Internet

sur les canaux de vente des billets d'avion. En effet il n'était plus aussi primordial pour les transporteurs de vendre des billets de vol via des agences de voyages, car ils pouvaient le faire par Internet directement, ce qui leur permettait de limiter du même coup leurs coûts et d'améliorer la relation avec la clientèle; ceci a influé sur leur décision de réduire les commissions faites aux agences. Pour les agences de voyages cette situation est des plus catastrophique si celles-ci n'arrivent pas à gérer ce virage technologique de l'Internet et à composer avec le changement dans les habitudes d'achat des consommateurs.

La veille commerciale permet aussi de suivre l'évolution en amont du marché (c'est-à-dire en direction des fournisseurs) et d'améliorer la relation avec les fournisseurs. Cette veille pourra prendre en compte les informations concernant la capacité des fournisseurs à offrir au moindre coût des produits dont l'entreprise aura besoin. Il est donc vital pour une entreprise d'analyser son marché en aval et en amont afin de saisir toutes les meilleures opportunités qui s'offriront à elle. L'entreprise pourra ainsi satisfaire les besoins changeants de sa clientèle et prospecter vers de nouveaux fournisseurs.

La veille sociétale d'après la définition donnée par Pateyron consiste à « *discerner parmi un certain nombre de changements les grandes fractures qui s'opèrent dans la société et qui risquent de transformer ou de perturber l'entreprise et son environnement* ». Par exemple la mode est un besoin de changement constant chez les individus et toute entreprise de ces secteurs doit pouvoir gérer avec anticipation toutes les nouvelles tendances de la société sous peine de disparaître. Cette définition nous explique bien le rôle stratégique d'une veille dans certains secteurs d'activités qui sont sensibles aux aléas de la société environnante. Cette veille permet donc de limiter les risques et de prévoir une crise éventuelle si l'entreprise n'a pas ou mal répondu aux demandes du marché en fonction des nouvelles tendances de mode.

La veille environnementale dans sa définition donnée par Pateyron comprend les moyens mis en œuvre pour surveiller l'environnement d'une entreprise. Souvent les stratégies mises en place sont confrontées à de nouveaux types de risque face au changement de l'environnement qu'il soit politique, sociétal, ou environnemental. Les

entreprises qui seront les plus performantes et qui limiteront les risques d'incertitude sont celles qui réussiront à se distinguer par leur observation du monde extérieur et par leur capacité à gérer les informations par « *zones clefs à surveiller* » (Pateyron, 1998)

Dans la littérature scientifique la notion de **veille juridique** est définie comme étant la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements relatifs à la législation et la réglementation. Cette veille consiste à surveiller les lois et décrets, la jurisprudence, les débats parlementaires, les propositions de lois, les propositions patronales, la fiscalité. La veille juridique permet donc d'anticiper tout changement lié à l'adoption d'un texte de loi, et de pouvoir pénétrer des marchés étrangers soumis à des règles nationales spécifiques, en toute légalité.

A part ces grandes catégories de veille, on trouve dans la littérature scientifique la notion de **veille brevet** qui fait référence à la recherche, le traitement et la diffusion de renseignements relatifs aux brevets, marques, modèles déposés afin d'éviter toute copie et tout piratage. Elle consiste à surveiller les brevets déjà déposés, les entreprises dépositaires de brevets, la capacité de l'entreprise à protéger son patrimoine contre la concurrence, contre la contrefaçon et aussi les stratégies de protection de la part des concurrents concernant la propriété intellectuelle.

Toujours comme complément à cette typologie, Loup Francart nous propose, dans son ouvrage « Infosphère et intelligence stratégique », une typologie de veilles qui s'inspire de la veille politico militaire, que nous présentons dans le schéma suivant.

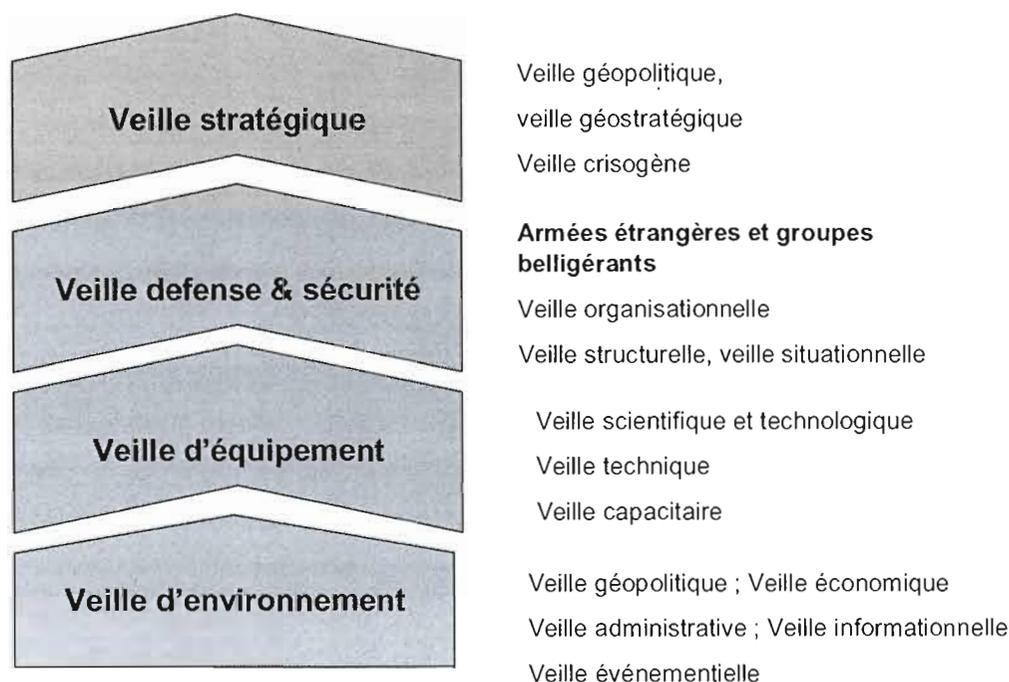


Figure 4.11 Typologie de veille; les grands domaines de veille politico-militaire

Source : Loup Francart, « Infosphère et Intelligence Stratégique », édition Économica, 2002.

Nous pouvons remarquer que la veille est présentée selon plusieurs typologies en fonction des centres d'intérêts d'une entreprise ou d'une institution et qu'il existe ainsi plusieurs formes de veille que nous ne pourrions pas tous nommer suivant les différents auteurs de la littérature. Notre étude porte sur la gestion des crises et sur les outils qui sont mis à sa disposition pour résoudre, résorber et prévenir une crise. Toutes les veilles qui ont été présentées plus haut déterminent les centres d'intérêts et les objectifs de chaque veille grâce aux adjectifs qui les qualifient. Donc la veille sous ses différentes formes et appellations est un processus vital pour les entreprises ou organisations.

Selon la rythmicité de la veille, on distingue plusieurs phases temporelles : **la phase ponctuelle, la phase occasionnelle, la phase périodique ou la phase permanente**. La phase ponctuelle est une phase selon laquelle la surveillance se fera selon un contexte précis à un moment donné. La phase occasionnelle est une surveillance s'effectuant selon des thèmes cibles. La veille périodique est une surveillance régulière selon la question et la périodicité

des informations. La veille permanente consiste à capter continuellement les signaux et les informations sensibles dans l'environnement de l'entreprise.

Pour en revenir à la notion de gestion des risques et des crises, il est important de rappeler, suite à la brève présentation des différents types de veille qui existent, que la surveillance d'un environnement est un élément primordial pour le management stratégique d'une entreprise ou d'une institution. La veille participe à la recherche de l'information en toute légalité, puisque plus de 80% des informations concernant l'environnement d'une entreprise sont disponibles par voie légale. Le stade ultime d'une démarche de veille est de pouvoir discerner le maximum de risques et de prévenir toute crise, grâce à la maîtrise de l'information. Toute veille a pour objectif d'anticiper un avenir incertain et d'aider à la décision. Cette aide à la décision vise à rechercher tout renseignement décisionnel et toutes informations nécessaires à une planification d'anticipation portant sur des crises latentes ou des risques immédiats et dont les conséquences porteront préjudices dans un avenir proche.

Toujours selon Pateyron la démarche d'étude de l'environnement aide à formuler les questions suivantes :

- ◆ Quels sont les risques pouvant affecter le secteur d'activité de l'entreprise ?
- ◆ Ont-ils été analysés ?
- ◆ Peut on les éliminer ou les réduire ?
- ◆ Sont-ils importants ou catastrophiques ?
- ◆ Quelles sont les dispositions à prendre ?

La veille est ainsi un moyen de limiter l'incertitude de l'environnement en permettant de maîtriser plus ou moins les informations concernant des situations, des éléments non connus ou peu connus dont nous avons du mal à mesurer les conséquences. Toute personne réagit aux dangers qu'elle parvient à percevoir ou qu'elle connaît, mais très souvent l'incertitude face aux risques et aux crises provient d'événements ou de facteurs non perçus à temps. Toutes les veilles permettent de réduire ces incertitudes face aux risques, car la maîtrise de l'information permet de pouvoir les connaître et les mesurer pour planifier une stratégie d'anticipation. Cependant lorsque des éléments ou des facteurs déclencheurs de crise n'ont pu

être décelés à temps, l'entreprise se trouve souvent dépourvue d'information concernant le mal qui la ronge. Cette étude propose donc la notion de veille de crise, qui serait une méthode de recherche d'information en fonction de certaines priorités à analyser pour anticiper une crise, pour gérer une crise, lorsque cette-ci s'est produite, ou pour se repositionner après la crise

4.2.3.2 La veille de crise

La veille de crise fait référence premièrement aux moyens mis en œuvre pour la recherche de l'information concernant le risque d'une crise soudaine non prévue par l'entreprise et qui lui mettrait en danger sa survie. Mais aussi elle sera considérée comme le moyen premier de recherche d'information pendant la crise. Cette veille de crise, en référence avec les phases temporelles dont nous avons parlé précédemment, est une veille temporelle. En effet il existe peu d'ouvrages concernant cette démarche de planification de recherche de l'information. Il a déjà été mentionné que la veille consistait à prévenir une crise et à limiter les risques. Cependant lorsque la crise survient, l'entreprise a **besoin d'informations pour comprendre et maîtriser les incertitudes entourant une crise**. Une crise peut être courte comme longue dans le temps. La crise chez IBM, avec l'arrivée des premiers PC sur le marché, a été longue dans le temps, mais lui a permis aussi de réagir et de s'ajuster. Ainsi IBM a pu survivre à cette crise. La crise chez Arthur Andersen lors de l'affaire Enron a été assez courte dans le temps mais lui a valu sa survie et on a vu disparaître une des plus grandes compagnies de conseil.

Alors pourquoi ne pas proposer une série d'outils de veille de crise qui permettra à toute entreprise de planifier ses besoins en recherche en premier lieu, puis de faire sa recherche en information avec toutes les technologies de l'information existant sur le marché ?

Nous proposerons dans cette étude d'établir un modèle qui puisse orienter le décideur et l'aider à comprendre rapidement les dangers et les incertitudes d'une crise, ainsi que trouver les informations cruciales. Cette veille se situera selon les deux phases : **la phase ponctuelle et la phase occasionnelle**. On parlera de phase ponctuelle dans une veille de crise, car celle-

ci se manifeste à un moment précis et nécessite une recherche d'information pour sa compréhension globale au moment de son irruption. Mais par contre en fonction des thèmes ciblés par les veilleurs selon la crise, la phase de la veille de crises sera aussi celle d'une veille occasionnelle.

Notre démarche d'étude aide à formuler les questions suivantes afin d'aider à l'expression des besoins en information dans une situation d'urgence :

- ◆ Quelles sont les causes de la crise ?
- ◆ Quels sont les événements déclencheurs de la crise ?
- ◆ Quel est le type de crise ?
- ◆ Quelles sont la phase et la portée de la crise pour l'entreprise ?
- ◆ Quelles sont les parties prenantes de la crise ? Concurrents, opposants, alliés...
- ◆ Quels sont les acteurs de la crise ?
- ◆ Quels sont leurs intérêts ?
- ◆ Quel est l'état de l'opinion publique ?
- ◆ Quelle peut être la position de l'Entreprise face à la crise ?
- ◆ Existe-t-il des scénarios de crise prévus dans l'entreprise ?
- ◆ Y a-t-il eu d'autres crises du même genre dans le passé et comment ont-elles été gérées ?
- ◆ Y a-t-il des signaux faibles avant coureurs de crise qui n'ont pas été décelés ?
- ◆ Quelles sont les valeurs remises en cause ?
- ◆ Quelles sont les conséquences possibles des dégâts de la crise ?

4.2.3 Le Benchmarking

Le *benchmarking* est une méthode qui a été développée au début des années 80 par la société Xerox pour une prise de décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'est intéressé alors aux "meilleures pratiques de la concurrence" mais également aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié. La comparaison s'est finalement faite avec une firme de vente d'articles de sport par correspondance qui excellait pour la gestion des commandes. David Kearn, l'ex-directeur de Xerox, a défini le

benchmarking comme « un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes, par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires des plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chef de file.»

L'idée de base dans la démarche de *benchmarking* est de faire des comparaisons entre le processus utilisé dans une organisation et le processus utilisé dans une autre organisation plus performante. Le but de cette comparaison est de pouvoir fixer de nouveaux objectifs et de modifier le processus afin de le rendre optimum. L'étalonnage repose sur un échange d'information avec les entreprises réputées excellentes de leur domaine. Il se définit comme l'effort à accomplir pour trouver et mettre en œuvre la meilleure pratique au sein d'une organisation.

Selon une étude « Benchmarking : the missing link between evaluation and management », 1998 de Emilio Patarelli et Eric Monnier il existe trois types les plus importants de Benchmarking ; le *benchmarking concurrentiel*, le *benchmarking interne*, le *benchmarking générique*.

Le *benchmarking interne* se pratique à l'intérieur d'une organisation. Dans de grandes entreprises des processus similaires se retrouvent dans différents départements et il est ainsi aisé de faire des comparaisons afin de déterminer le meilleur des processus. Les partenaires sont normalement faciles à identifier mais seulement il est difficile de trouver des sources d'amélioration significative pour toute l'organisation de l'entreprise et d'universaliser la meilleure pratique.

Le *benchmarking concurrentiel* se réfère à une entreprise externe, généralement un compétiteur qui excelle dans son domaine. La comparaison et l'évaluation s'effectuent souvent dans des domaines d'activités similaires. Les bénéfices de ce *benchmarking* sont souvent très importants, mais il faut faire attention au partage et aux données confidentielles.

Le *benchmarking générique* est la démarche qui consiste à se comparer aux entreprises les plus excellentes ayant des processus similaires et ce, quelque soit leur domaine d'activité. Il

est important de souligner que certains processus sont similaires quelque soit l'industrie et qu'il peut être fort judicieux de pouvoir comparer ces processus, dits génériques, d'un secteur à l'autre.

François Jakobiak propose une typologie plus large, comprenant quatre types de *benchmarking*. Les termes utilisés sont assez similaires. Cependant François Jakobiak définit dans son modèle ci-dessous non pas un *benchmarking* générique mais il différencie dans tout ce qui est générique ce qui est de l'ordre des fonctions génériques et ce qui de l'ordre des processus identiques et ce, quelque soit le secteur d'activité.

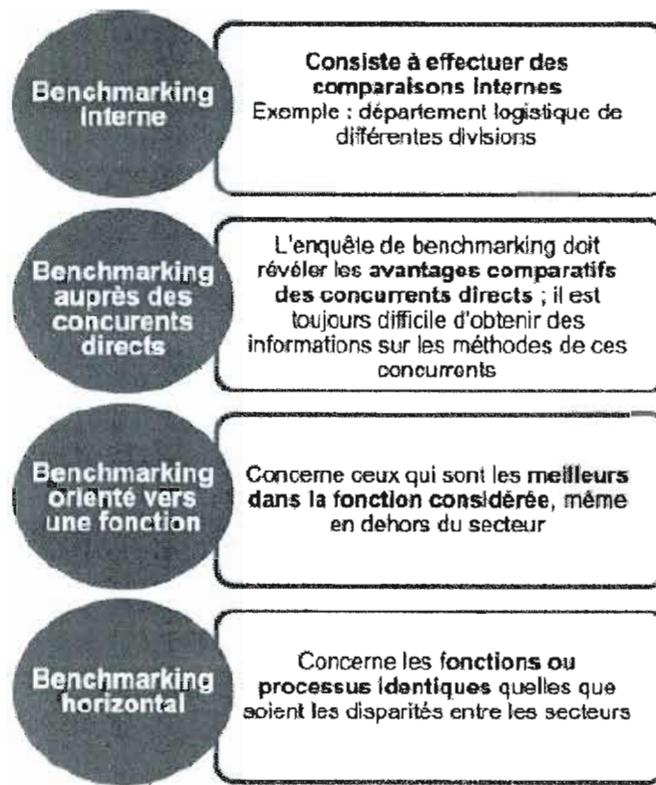


Figure 4.12 Les 4 Types de Benchmarking

Source: Jakobiak François, «L'Intelligence Économique en pratique», Éditions Organisation, 1998

La démarche de *benchmarking* peut se dérouler selon le rapport « benchmarking : the missing link between evaluation and management » de Emilio Patarelli et Eric Monnier par étapes tel que :

- ◆ Sélectionner ce qui doit faire l'objet du *benchmarking* (ce qui doit être amélioré)
- ◆ Identifier les partenaires du *benchmarking* (points de référence)
- ◆ Collecter et organiser les données
- ◆ Déterminer l'écart concurrentiel en comparant avec les données internes
- ◆ Fixer les futurs niveaux de performance (objectifs)
- ◆ Communiquer les résultats du *benchmarking*
- ◆ Elaborer des plans d'action
- ◆ Mettre en place des actions concrètes (gestion de projet)
- ◆ Contrôler la progression

Cependant afin de simplifier la démarche, le *Benchmarking* peut se dérouler en quatre grandes phases : **l'auto-diagnostic et l'identification** des cibles et des objectifs; **la collecte des informations; l'adaptation et le déploiement**, ce qu'on peut appeler le *post-Benchmarking*; et enfin **l'observation des résultats et les ajustements possibles**.

En réalité la première phase, c'est-à-dire l'auto-diagnostic et l'identification des cibles, vise à analyser les processus internes de l'entreprise et permet de saisir les indicateurs essentiels à la mesure de ses performances. Ensuite l'identification vise à repérer le ou les concurrents qui pratiquent au mieux le processus analysé. Il s'agira d'analyser les objectifs à atteindre, de connaître les partenaires et de pratiquer un partage des informations. La seconde phase, qui est la collecte des informations, vise à la recherche des informations réalisée grâce à la comparaison chez les partenaires du *Benchmarking*, et ensuite d'analyser les actions susceptibles d'être mises en œuvre dans l'entreprise. La troisième étape vise à adapter à l'organisation, les concepts, les processus, les fonctions permettant d'améliorer la performance de l'organisation. Enfin la dernière étape est destinée à estimer les améliorations, les progrès réalisés et les résultats obtenus par la suite des améliorations apportées. Cette étape est aussi destinée, si l'organisation n'a pas réussi à atteindre ses

objectifs, à réajuster l'organisation. En moyenne générale, selon de nombreuses études, un plan de *Benchmarking* peut se dérouler entre quatre et six mois, mais aussi la durée de l'étude de *Benchmarking* peut se dérouler en une à deux semaines en utilisant les contacts téléphoniques, l'Internet, les extranets et les intranets.

Maintenant le *Benchmarking générique* pourrait être aussi adapté dans son ensemble pour l'analyse d'une gestion de crise. En effet il existe des crises qui reviennent d'une manière générique assez souvent et sur différents acteurs. Lorsque la crise survient, une organisation peut très bien comparer les différentes méthodes des acteurs ayant subi le même préjudice et ayant réussi à limiter les conséquences négatives dans le passé. On peut prendre par exemple les naufrages des pétroliers; ce ne sont plus des accidents si rares qu'une seule et unique entreprise y soit confrontée, mais l'histoire montre que de nombreuses entreprises ont du y faire face (Exxon avec l'Exxon Valdez, Total avec l'Erika ne sont que les exemples les plus connus). À partir de ce constat pour le naufrage du Prestige sur les cotes espagnoles par exemple, l'entreprise en proie avec ce naufrage peut aisément faire une étude de *Benchmarking* dans de brefs délais pour comparer les meilleures méthodes de gestion de crise sur les échouages et implanter le meilleur processus.

Il nous faut cependant rappeler que la pratique de Benchmarking répond à des besoins stratégiques différents selon les entreprises. Les auteurs Robert M Fulmer, Philip A Gibbs et Marshall Goldsmith dans la revue du Sloan Management Review printemps 2000 décrivent cinq étapes critiques d'une démarche de Benchmarking. La démarche de Benchmarking doit répondre à une vision stratégique de l'organisation. Les auteurs déterminent ainsi cinq visions possibles, soit :

- Une vision tournée vers la conscience de son environnement
- Une vision tournée vers l'anticipation
- Une vision tournée vers l'action
- Une vision tournée vers l'imitation (je traduis le terme Alignment comme étant une imitation)
- Une vision d'évaluation

- Une vision consciente de son environnement est une vision selon laquelle une organisation prend en considération tous les facteurs internes et externes susceptible de l'influencer à tort ou à raison. L'organisation dans cette approche aura tendance à retirer de la valeur ajoutée à ses différentes expériences pour en tirer profit. Elle ira aussi chercher des éléments critiques dans son environnement externe par des sondages par exemple.

4.2.4 La méthode des scénarios

Élaborer des scénarios est une méthode basée sur l'évaluation d'événements futurs envisageables et probables à court ou long terme ayant des répercussions sur la performance d'une entreprise. Cette méthode est intéressante pour plusieurs raisons. Elle permet premièrement à l'entreprise de mieux connaître son potentiel de crise et son profil de risque et deuxièmement elle lui permet de mieux se préparer aux aléas et aux futurs incertains avec une culture basée sur le changement. En effet pour réussir au mieux, cette méthode exige la capacité de penser à la rupture, au changement. Les gestionnaires imagineront des futurs possibles, envisageables et probables pour trouver des pistes de solutions et préparer l'entreprise aux différents aléas ayant un impact potentiel sur l'avenir de l'entreprise. Une bonne élaboration des scénarios de crise peut être un excellent moyen pour l'entreprise de connaître ses vulnérabilités et ses faiblesses. Patrick Lagadec, 1991, fournit quelques principes dans l'élaboration de scénarios de crise, entre autres :

- *Cerner les scénarios tendanciels et construire des scénarios inverses à ceux les plus escomptés;*
- *Cerner les références fondamentales et prendre le contre-pied;*
- *Cerner les acteurs clefs et penser à une perte brutale de leur légitimité ou à l'arrivée d'acteurs bizarres, périphériques, inconnus;*
- *Faire le relevé des évidences et renverser ces évidences;*
- *Faire le relevé des impossibilités et les considérer subitement comme possible.*

Dans une étude publiée dans le Sloan Management Review (1995), Schoemaker détermine plusieurs barrières à la réalisation de la méthode des scénarios, tel que :

- La difficulté du gestionnaire à s'ajuster et à prédire des événements futurs incertains,
- La difficulté de se rappeler des crises passées ayant déstabilisé l'industrie ou l'entreprise,
- La difficulté à entrevoir de nouvelles opportunités,
- La pensée stratégique de l'entreprise est faible parce que l'organisation peut être trop bureaucratique par exemple. Il faut donc y remédier,
- L'industrie qui a déjà subi plusieurs perturbations majeures,
- Il existe trop divergences d'opinions, mais ces multiples opinions méritent d'y faire attention.

Ainsi, l'auteur tient à souligner deux paramètres importants qui influencent fortement la réalisation des scénarios. Il existe en effet soit une **sous-estimation** des variables de changement ou des facteurs d'influence, soit une **surestimation** d'un changement potentiel et probable. La méthode des scénarios doit se positionner dans une balance équilibrée entre ses deux paramètres. Les paramètres d'influences sont :

- Les croyances des gestionnaires et leurs diverses connaissances, comme par exemple les hypothèses qui pourront être émises par les gestionnaires suite à une étude sur le taux démographique d'une population et les conséquences sur l'entreprise.
- Les éléments incertains et inconnus, qui peuvent avoir un impact sur l'avenir de l'organisation, comme par exemple le prix du pétrole ou les enjeux d'une élection...

Comme il n'est pas possible de comptabiliser toutes les issues incertaines et qu'il est impossible de couvrir toutes les possibilités, il y a nécessité de simplifier les scénarios. Pour cela Schoemaker recommande de se baser en premier lieu sur les tendances actuelles du marché. Il définit plusieurs étapes dans sa démarche d'élaboration des scénarios.

- La première étape définit les champs d'investigation, puisque ce sont ces champs qui délimiteront l'analyse. Par exemple on peut prendre comme champs d'étude une région géographique, les technologies, la réglementation, son industrie etc. Aussi cette étape visera à définir le nombre de variables pour l'étude des scénarios
- La deuxième étape sera l'identification des principales parties prenantes. Qui ont le plus d'intérêts? Quels sont leurs rôles, leur pouvoir?
- La troisième étape du processus de Schoemaker est l'identification des tendances du marché, des consommateurs pour guider l'étude. Quelles sont les tendances majeures du moment et les tendances mineures que ce soit dans les technologies, l'industrie, la réglementation etc.
- La quatrième étape est l'identification des clefs d'incertitudes majeures. Quels sont les événements qui sont les plus incertains, quels sont les événements futurs les plus probables pouvant affecter l'organisation? L'étude des probabilités futures se fera en fonction des champs d'études définis lors de la première étape. On pensera donc aux considérations soit économiques, soit politiques, soit réglementaires etc.
- La cinquième étape sera la construction des thèmes pour la création des scénarios qui sera possible seulement après avoir pris connaissance des tendances et des incertitudes du futur.
- La sixième étape visera à vérifier la consistance et l'aspect plausible des hypothèses et des tendances afin de savoir si elles ne sont pas totalement irréalistes.
- La septième étape déterminera le développement des scénarios, le but à atteindre, en fonction des thèmes et des tendances définies ultérieurement, et la création d'une procédure facile à suivre et à mémoriser.
- La huitième étape du processus de Schoemaker identifie les besoins en informations pour mieux comprendre les incertitudes et les tendances. Ces informations seront nécessaires pour comprendre les points noirs non définis.
- Ensuite après avoir complété la recherche, le gestionnaire tentera de développer des modèles quantitatifs afin de réexaminer et réévaluer les issues des scénarios et leur validité dans le temps.

- La dernière étape sera celle qui permettra la prise de décision. Dans cette étape le gestionnaire tentera de faire converger les différents scénarios entre eux pour les tester en fonction de la stratégie globale de l'entreprise

Nous pouvons schématiser le processus développé par Schoemaker en fonction de la figure suivante :

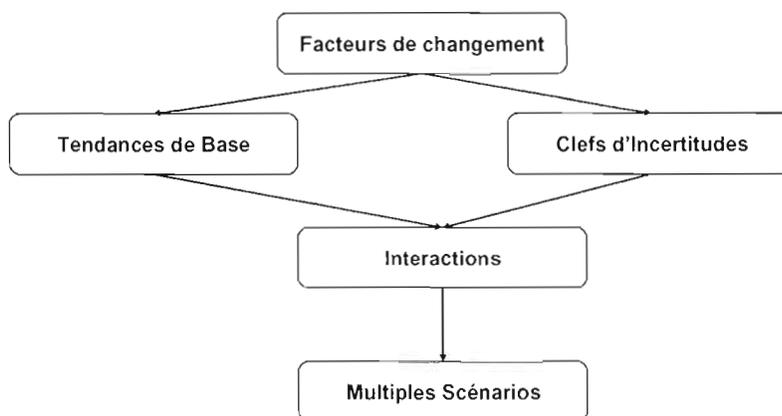


Figure 4.13 Méthode des scénarios selon Schoemaker

Source: Schoemaker, « Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking », Sloan Management Review, hiver 1995

La méthode des scénarios a été adaptée pour la gestion des crises et la littérature scientifique nous donne plusieurs illustrations. La méthode des scénarios repose, selon Roux-Dufort, sur deux méthodes. La première méthode vise à **extrapoler la réalité** et la seconde méthode nécessite **d'anticiper sur son environnement**. Dans la première méthode on part du présent pour évaluer l'évolution du contexte ou d'une situation. Dans la seconde méthode on part d'une projection du futur et on retrace rétrospectivement les éléments clefs ayant conduit à ce futur envisagé. La coordination à l'élaboration des scénarios de crise sera du ressort de la cellule de crise dont le rôle sera de piloter la gestion de la crise mais aussi son anticipation. Cependant il faut souligner qu'il existe certains dangers à trop vouloir être précis dans la conception des scénarios. Une description trop précise qui rentre trop dans les détails peut avoir l'effet inverse sur la gestion d'une crise. La crise ne sera, en effet, jamais totalement identique à ce qui aura été imaginé et l'entreprise pourra se sentir démunie face à une variable

ou un facteur de crise dont elle n'aura pas imaginé les conséquences, sa gravité et son interaction avec les autres variables de la crise. Forgues (1995) démontre que l'excès des prévisions et des détails peut générer une dépendance très forte face aux différents plans envisagés. Cela pourra entraîner une paralysie au sein de l'entreprise. De plus suivre fidèlement les scénarios et les plans d'action peuvent avoir des effets contraires à la situation réelle, parce que la réponse ne sera pas nécessairement adéquate à la situation réelle de la crise.

Pour en revenir aux scénarios de crise, Roux-Dufort nous propose quatre méthodes d'identification et de construction des scénarios. La première méthode est la méthode dite historique qui est fondée sur les tendances lourdes du secteur d'activité de l'entreprise. La deuxième méthode est la méthode, dite la méthode des portefeuilles, qui a été proposée par Pauchant et Mitroff et qui est structurée autour d'une classification de crises précédentes. La troisième méthode est la méthode, dite dialectique, et elle se structure par une remise en cause de tous les préjugés existant dans l'entreprise afin de réfléchir selon la contraposée des situations et des croyances au sein de l'organisation. La quatrième méthode est la méthode, dite métaphorique, qui se base sur une analogie avec des crises extrêmes. Les scénarios sont évalués en fonction de deux paramètres : leur fréquence d'occurrence et leur gravité potentielle. Cependant, pour gérer au mieux la méthode des scénarios, Roux-Dufort propose de faire converger les quatre méthodes pour obtenir un meilleur éventail de scénarios possibles et pour permettre une plus grande ouverture d'esprit et de réflexion face aux crises.

		Extrapolation de tendances existantes	
		Oui	Non
Spectre des événements redoutés	Large	Scénarios élargis Méthode du portefeuille de crise	Scénarios de rupture Méthode dialectique
	Restreint	Scénarios convergents Méthode historique	Scénarios métaphoriques Méthode métaphorique

Figure 4.14 Types de scénarios de crise et méthodes utilisées
Source : Roux-Dufort, « Gérer et décider en situation de crise » Dunod, 2003

La méthode historique est basée sur l'histoire des crises passées et de leur occurrence en fonction de leur fréquence d'apparition au sein d'un secteur industriel. Cette méthode permet ensuite de pouvoir extrapoler de nouvelles crises du même type dans le futur. Plus la fréquence d'occurrence est crédible plus le scénario sera crédible. On peut donner comme exemple les différentes crises qui existent dans le secteur pétrolier comme les naufrages de pétrolier qui sont des crises ou des drames susceptibles d'avoir lieu souvent et dont l'occurrence d'apparition est élevée. On se rappellera qu'il s'est passé moins de trois ans entre le naufrage de l'Erika sur les côtes atlantiques françaises et le naufrage du Prestige sur les côtes atlantiques espagnoles.

La méthode du portefeuille proposée par les auteurs Pauchant et Mitroff prend en compte un éventail plus large de scénarios par rapport à la méthode historique et couvre plusieurs familles de crises. Il est en effet utile de ne pas se cantonner à des scénarios historiques mais de développer de nouveaux scénarios qui prennent en considération tous les événements qui peuvent être insolites, exceptionnels ou accidentels. Cette méthode permet d'amener la réflexion vers d'autres domaines que celui de l'entreprise et de réfléchir sur des domaines qui peuvent sembler éloignés, mais qui peuvent être, en réalité, inter-reliés les uns des autres. Ce modèle permet d'entrevoir les interactions possibles entre les familles. Ce modèle détermine

quatre domaines d'étude comme le technique/économique, le social/ humain par rapport aux contingences internes et externes de l'organisation. Cette méthode comme la première a pour première particularité de s'appuyer sur un existant. La méthode du portefeuille suppose qu'il existe des familles de crises pour lesquelles l'entreprise doit se préparer à faire face.

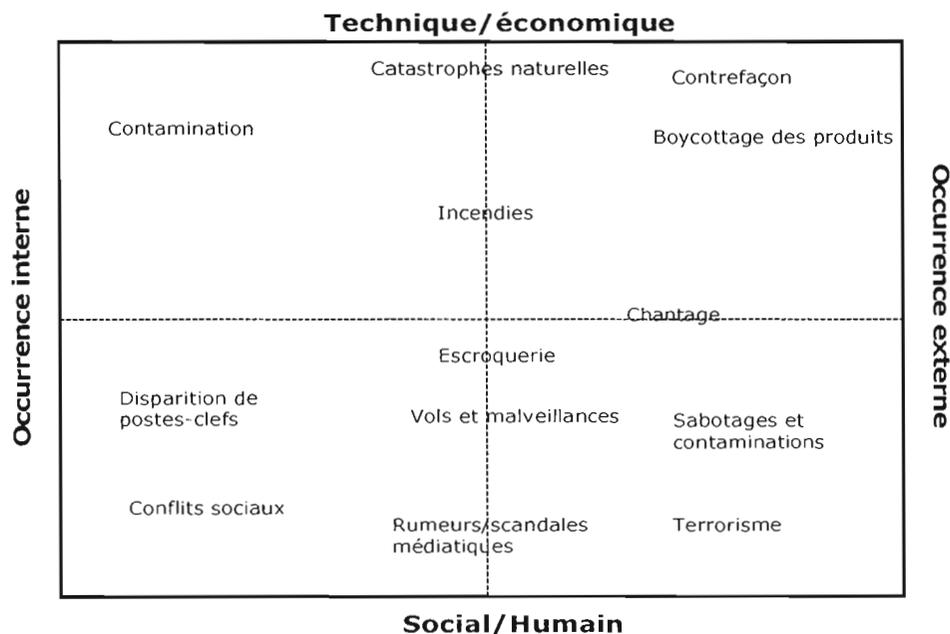


Figure 4.15 Modèle de portefeuille de scénarios

Source : Exemple de Roux-Dufort, « Gérer et décider en situation de crise » Dunod, 2003

La méthode dialectique par rapport aux deux premières méthodes se dessine à partir d'une rupture avec le présent par extrapolation et anticipation du futur. Cette méthode demande et exige donc beaucoup de créativité et la capacité à rejeter l'ensemble des croyances et des évidences existant dans la pensée collective de l'organisation. Elle exige d'identifier en premier lieu les suppositions et les croyances qui freinent l'organisation à envisager des types de crises nouveaux. La méthode dialectique vise à faire penser différemment les gestionnaires. Elle vise ainsi à renverser les tendances et les mythes. La première phase selon Roux-Dufort exige de travailler sur les actifs et sur les acteurs qui sont considérés comme fondamentaux et vitaux pour l'organisation comme contingences internes ou externes.

La deuxième étape vise à réfléchir sur les différentes interactions entre les acteurs et les actifs de l'entreprise. Roux-Dufort spécifie que « *au cours d'une crise, chaque acteur adopte un comportement spécifique et développe des stratégies cohérentes avec les intérêts et les enjeux qu'il défend. Ce sont les interactions pour certaines inattendues, entre divers acteurs qui génèrent des dynamiques chaotiques et apparemment indécodables par les gestionnaires.* » Par cette méthode les gestionnaires de crise pourront mieux comprendre la complexité du système et des interactions existantes par extrapolation.

La troisième étape révèle toute son importance après l'identification des présupposés qui empêchent le processus d'élaboration des scénarios. Le but est de formuler des hypothèses les plus plausibles sur les actifs et sur les acteurs de la crise, afin de pouvoir établir une liste d'hypothèses et ainsi mesurer leur degré de certitude. Ensuite les hypothèses étant exposées, les gestionnaires doivent vérifier leur validité, dans le but d'en connaître la fiabilité. Ensuite les gestionnaires hiérarchisent en fonction de l'importance et de la certitude les hypothèses retenues. Après lorsque ces étapes sont réalisées, la réflexion suivante vise à contredire toutes les hypothèses afin de trouver des éléments tangibles qui viennent appuyer les hypothèses et les contre hypothèses. L'objectif de ce travail est de permettre la relativisation des certitudes au sein de l'entreprise et de mesurer la viabilité des contre- hypothèses. L'étape postérieure consiste à concevoir de nouveaux scénarios à partir des contre-hypothèses trouvées afin d'agrandir l'éventail des scénarios.

La méthode métaphorique permet de concevoir des idées et d'élaborer des scénarios qui sortent du cadre de référence d'une entreprise. Elle laisse libre cours à la créativité et l'imagination. Selon Roux-Dufort, cette méthode « *repose sur une transposition de certaines grandes crises dont l'ampleur a été telle qu'elles ont un fort pouvoir de suggestion et de révélation. Les métaphores,..., sont souvent utiles pour tirer l'anticipation vers des zones sombres que l'entreprise a du mal à appréhender.* »

Cependant concevoir des scénarios est une étape importante pour créer une gamme de scénarios la plus complète possible, mais tout gestionnaire se doit de les valider en faisant

leur évaluation. Effectuer l'évaluation des scénarios doit permettre de connaître leur crédibilité et leur faisabilité éventuelle dans un futur proche. Cette évaluation va ensuite permettre de pouvoir hiérarchiser tous les scénarios en fonction de leur importance et de leur portée à nuire à la survie de l'entreprise. Cette phase d'évaluation est destinée à déterminer des critères nécessaires pour connaître la crédibilité d'un scénario. Ainsi les variables qui servent à déterminer la véracité d'un scénario sont la fréquence et la gravité. La fréquence permettra d'établir la probabilité d'occurrence et d'apparition du scénario. La gravité correspond à l'importance des préjudices et des dommages qui seront occasionnés par le scénario. Les préjudices occasionnés peuvent être déterminés en termes financiers, de perte humaine, de perte d'image et de réputation, en pertes commerciales, etc.. En fonction de l'ampleur des préjudices l'entreprise pourra hiérarchiser les scénarios en fonction de leur importance et devenir plus vigilante face aux différentes variables qui seraient susceptibles d'occasionner les dégâts d'un scénario en particulier. Les mesures attribuées pour valider la crédibilité d'un scénario peuvent être traitées selon un tableau avec une échelle de gravité de 1 à 5 par exemple et permettra ensuite de connaître l'impact du scénario sur l'entreprise.

4.2.6 La communication de crise

Les crises existent et prennent de l'ampleur très souvent par l'intermédiaire des médias. Si le problème reste en interne, la portée de la crise restera minime, contrôlable et les décisions prises viseront à résoudre le problème en interne seulement. Cependant lorsque la crise se déclare avec le reflet médiatique, celui-ci provoque très souvent une augmentation de tous les éléments constitutifs d'une crise. L'entreprise devra donc réagir vite et surtout communiquer sa position face à la crise devant la scène publique et les médias. Ainsi la communication de crise reste une composante importante en Intelligence Économique dans la gestion des risques et des crises. La communication est le chemin privilégié d'une entité pour diffuser l'information auprès des médias, du public et des actionnaires durant la crise. Sans communication, l'entreprise risque d'accélérer l'impact de la crise et de ternir sa réputation et son image au niveau de l'opinion publique, les consommateurs et les actionnaires.

La démarche d'Intelligence Économique, qui se fonde sur le concept du cycle du renseignement, maîtrise les flux d'informations et représente un puissant outil lors des crises frappant une entreprise. Or l'entreprise en situation de crise a le devoir de maîtriser la boucle de l'information afin de diminuer les effets pervers d'une crise sur sa réputation et son image, sinon elle perdra des parts de marché et sa crédibilité chez les consommateurs. C'est pour cette raison que la communication en temps de crise se révèle d'une importance capitale dans la gestion des crises.

Généralement en situation de crise, les journalistes se saisissent de l'affaire pour diffuser l'information, les clients s'inquiètent, les salariés sont en proie au doute, les analystes s'interrogent, et l'administration se retrouve dans une position délicate et doit faire face à toutes formes de rumeur. Lorsque l'incident a lieu, l'entreprise se trouve devant deux alternatives. Soit elle refuse le défi de l'opinion publique, soit elle le relève. Relever le défi de la gestion de la crise passe par l'organisation d'une cellule de crise et d'une disposition à diffuser une information permanente auprès de l'opinion publique afin de maîtriser le flux informationnel. Didier Heiderich (2003), un des spécialistes en communication de crise affirme que « *Si le plan de communication de crise n'est qu'un des composants d'un plan*

global d'urgence, il est cependant l'un de ceux qui doit être établi selon une infrastructure précise, par les plus hauts responsables habilités à prendre des décisions rapides.» Il existe une multitude de risques de différentes sortes que chaque entreprise cherche à résoudre et à maîtriser dans un plan de compréhension de crise, dans un plan d'action de sortie de crise dans laquelle l'organisation ne devra pas oublier un volet communication. Ce volet communication sera le reflet de son action, de sa crédibilité et de son image sur l'opinion publique et les consommateurs.

Face au nouveau contexte de la diffusion et de la recherche d'information par Internet, l'information devient accessible rapidement et par tous, l'information s'amplifie contribuant à ce que la notion de communication de crise dans la démarche d'Intelligence Économique devienne d'une importance capitale. Cependant la communication de crise nécessite une grande prudence au niveau de la perception des masses, car la communication en tant de crise a un rôle d'influence énorme auprès des médias et sur Internet et ce rôle a pour objectif de conserver une perception positive de l'organisation malgré la crise. De plus l'opinion publique a une grande influence sur la communication de crise et est devenue la référence dans toutes les actions de communication.

4.2.6.1 Stratégies de communication de crise

Faute de stratégie de communication précise, faute de préparation et d'analyse de la situation, faute de temps, l'entreprise risque de voir son image de marque se délabrer. "Aujourd'hui on dissout la crise dans la communication au lieu de focaliser sur la gestion de la crise en tant que telle pour la résoudre, explique Patrick Lagadec (1991). L'agitation médiatique va donc à l'encontre des défis qui s'imposent à l'entreprise sur le plan de la gouvernance."

Malgré tout, la communication seule ne suffit pas à sortir une entreprise de la crise. En effet les médias s'étant emparés d'un scoop, ils peuvent utiliser leur pouvoir d'influence pour s'emparer des rumeurs, des fuites et porter un coup fatal à l'organisation. L'entreprise se doit donc d'être réactive afin de limiter les conséquences. Cependant celle-ci doit savoir ce qui se dit, quelles sont les rumeurs, les craintes des consommateurs, la position des médias afin de

mieux répondre aux atteintes et assurer une stratégie de contre-influence. Ce rôle sera dévolu à la composante veille de la cellule de crise mise en place par l'organisation pour la recherche d'information sur les rumeurs et les attentes. La communication de crise est un domaine d'étude sur lequel les certitudes sont faibles. De plus certaines stratégies de communications de crise fonctionnent dans des organisations et pas nécessairement ailleurs, parce que le contexte diffère en fonction du temps, des contingences et des tendances du moment. Une crise pétrolière n'a plus le même impact au 21^{ème} siècle qu'au 20^{ème} siècle. Selon Didier Heiderich, les entreprises disposent de plusieurs stratégies de communication. Elles peuvent reconnaître les faits, nier les faits, c'est-à-dire faire obstruction, ou bien faire une diversion.

La première stratégie qui s'intitule « **la reconnaissance** », consiste à accepter l'existence de la crise le plus rapidement possible. "Dans cette stratégie, explique Didier Heiderich, si la presse dévoile la crise en devançant l'entreprise, c'est que la communication de celle-ci est mauvaise et que la crise ne lui appartient déjà plus. Pour mener l'opération, l'entreprise doit donc aller vite et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par rapport au moteur de la crise. Ce moteur peut être interne, par exemple lié aux produits de l'entreprise, ou externe, par exemple lié à un contexte politique. Dans chacun des cas, l'axe de communication ne sera pas le même." Pour être totalement efficace, cette communication nécessite une grande clarté. Elle permet de jouer sur la transparence et d'acquérir une certaine crédibilité auprès de l'opinion publique. Cette stratégie vise à admettre sa responsabilité, à montrer son incompréhension, à délester certains responsables en le désignant comme coupable ou bien à élargir la responsabilité à d'autres acteurs afin de partager les torts.

La deuxième stratégie, **la diversion**, consiste à changer l'angle de vue de la crise auprès des médias et de l'opinion publique. "Mais elle doit pouvoir être fondée sur la réalité et des faits concrets pour réussir à déplacer le lieu de débat", précise Didier Heiderich. L'objectif de cette stratégie est de pouvoir déplacer le débat à l'extérieur de l'entreprise. Cette stratégie vise à riposter en insistant sur ceux qui profitent de la situation, à renvoyer la responsabilité à l'extérieur, ou bien à appuyer sur le fait que le pire a été évité.

La troisième stratégie, **le refus de la crise**, consiste à nier l'évidence et à refuser tout état de crise dans l'organisation. « Le tout va très bien madame la marquise... ». Cette stratégie consiste à minimiser l'effet de la crise, à garder le silence pour ne pas entretenir les rumeurs et ne pas alimenter la crise, ou bien à ne pas communiquer dès le début de la crise. Par contre, si avec le temps qui passe, les nouvelles informations contredisent ou appuient la culpabilité de l'organisation, cette stratégie peut avoir de réels impacts négatifs sur son image et sa réputation. Souvent la firme risque de perdre sa crédibilité face à l'opinion publique et les médias.

4.2.6.2 Plan de communication de crise

Cependant bien avant de définir une stratégie en particulier, la conception du plan de communication en période de crise sera définie sous forme de programme qui guidera la communication de l'entreprise vers les médias. Cette communication nécessite un programme rigoureux, réaliste et efficace. Dans ce programme de communication de crise, toute organisation, pour un meilleur résultat s'appuiera sur des personnes clefs qui seront chargés de diffuser les différentes informations et communiqués. Le programme doit comporter une liste détaillée des différents canaux de distribution de l'information comme les différents médias, l'opinion publique au travers des médias sélectionnés, les agences gouvernementales, les différents canaux de distribution à l'interne de l'organisation, et les actionnaires, afin de leur faire renouveler leur confiance dans la firme. Les étapes du programme devront comporter des éléments d'une importance capitale, selon la Présidente et directrice générale Hill & Knowlton – Ducharme Perron, qui sont les suivants :

- Identification du scénario du pire
- Identification des forces et faiblesses de l'entreprise ou de l'organisme, tant au plan technique que communicationnel
- Inventaires des ressources, tant humaines que matérielles
- Choix d'un centre de décision
- Disponibilité de l'information de base
- Identification d'un ou des porte-parole

- Définition des stratégies d'intervention
- Définition des messages
- Planification et réalisation du matériel et des outils de communication

Ainsi, ce volet sur la communication de crise montre l'importance d'une bonne préparation, d'une bonne réflexion qui vise à préparer une communication voir la prévenir pour diminuer l'impact négatif des crises. Cette étape correspond à la dernière étape d'une démarche d'Intelligence économique qui est la diffusion des informations aux bons moments et aux personnes cibles.

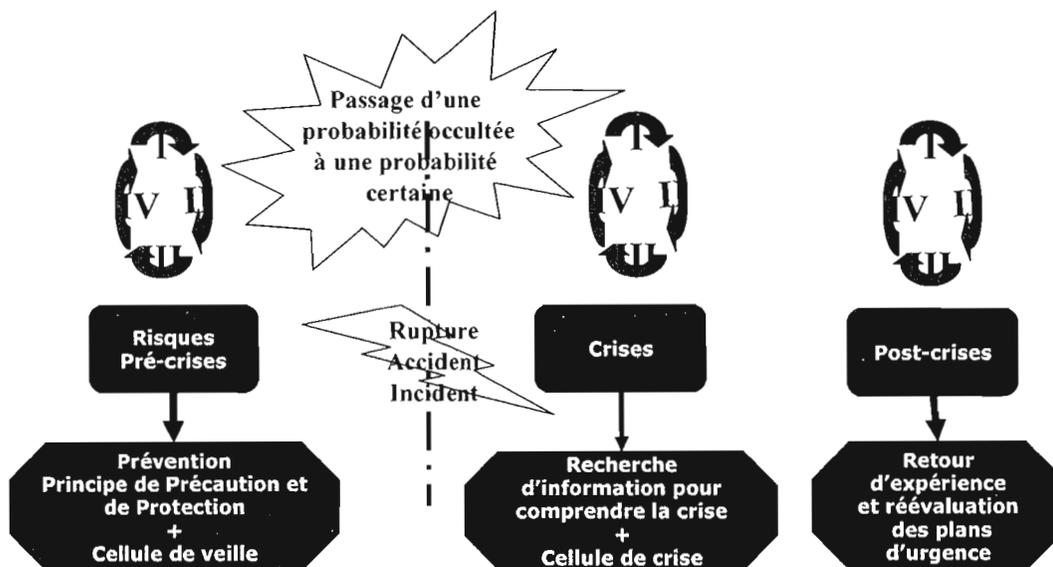
CHAPITRE V

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE AU SERVICE DE LA GESTION DES RISQUES ET DES CRISES : LE CADRE D'ANALYSE PROPOSÉ

5.1 Introduction

Le chapitre suivant a pour objet de définir les principales étapes d'une analyse de cas dont l'objectif est de pouvoir effectuer, à partir de cette grille de lecture et des outils d'analyse, l'étude de la crise chez Air Canada. Le principe de base de la présente étude et du modèle conceptuel est que le traitement de l'information participe à la réduction de l'incertitude et à la compréhension des causes et des enjeux d'une crise afin de favoriser la prise de décision par les gestionnaires. Le modèle proposé est un modèle intégré reprenant les outils d'analyse issus du chapitre sur la gestion des crises, ainsi que les outils en Intelligence Économique.

Le modèle conceptuel sera proposé en suivant les trois phases importantes d'une gestion des crises. La première partie du chapitre décrira un modèle d'analyse pour la gestion préventive d'une crise. La deuxième partie du chapitre décrira un modèle d'analyse pour la gestion effective d'une crise. La troisième partie du chapitre décrira quant à elle une grille de lecture pour la gestion post-crise. Le schéma suivant illustre ma propre vision sur le modèle d'analyse proposé. Il est basé sur les trois étapes d'une crise et montre l'importance de la gestion de l'information par le cycle du renseignement qui est représenté dans chaque étape. Le traitement de l'information participe à la réduction de l'incertitude et augmente la compréhension de la gravité, des conséquences, des causes, etc... Prévoir une crise nécessite de l'information sur les signes avant-coureurs faibles et l'acquisition des connaissances. Gérer une crise nécessite de l'information spécifique permettant de comprendre la crise, son impact et ses conséquences. Gérer la période post-crise nécessite de savoir capitaliser l'information grâce au retour d'expérience. De plus, gérer l'information permet à l'entreprise de prévoir ou de conditionner son environnement pour diminuer son exposition et limiter les conséquences préjudiciables des crises. Nous pouvons présenter le processus de crise de la manière suivante.



© E de Sablet, 2005

Figure 5.1 Le processus de crise

La démarche d'Intelligence Économique dans une gestion de crise dispose d'une triple aptitude :

- Aptitude à observer et à analyser l'environnement
- Aptitude à détecter les risques et à anticiper les crises
- Aptitude à réaliser le suivi et le retour d'expérience, c'est-à-dire le bilan

L'Intelligence Économique sera considérée dans le modèle suivant comme la capacité d'une orientation prospective aux crises, et dont l'objectif sera de contrôler les flux d'informations et de diminuer l'incertitude des risques et des crises.

5.2 Le modèle d'analyse pre-crise : la gestion préventive d'une crise

Cette étape regorge de défis pour le gestionnaire qui désire prévenir une crise. Les principaux objectifs d'une prévention de crise ont été décrits dans le troisième chapitre, mais il nous semble nécessaire de les rappeler ici. Les objectifs sont donc de :

- Connaître le profil de risque de son organisation,
- Détecter et exploiter les signes avant-coureurs ou les signaux faibles,
- Se préparer et prévenir la crise grâce aux différents dispositifs de précaution et de protection qui seront élaborés.

Pour le profil de risque, nous recommandons de relire le chapitre III qui a présenté la typologie des risques qui est proposé dans cette étude.

Le modèle conceptuel d'analyse, appelé « **Modèle de prévention** » et présenté dans cette étude pour l'étape qui précède la crise, est destiné à permettre au gestionnaire d'une part d'effectuer le profil de risque de l'entreprise et d'autre part de détecter les signaux faibles qui pourraient déclencher une crise. Ce modèle comporte quatre étapes d'analyse.

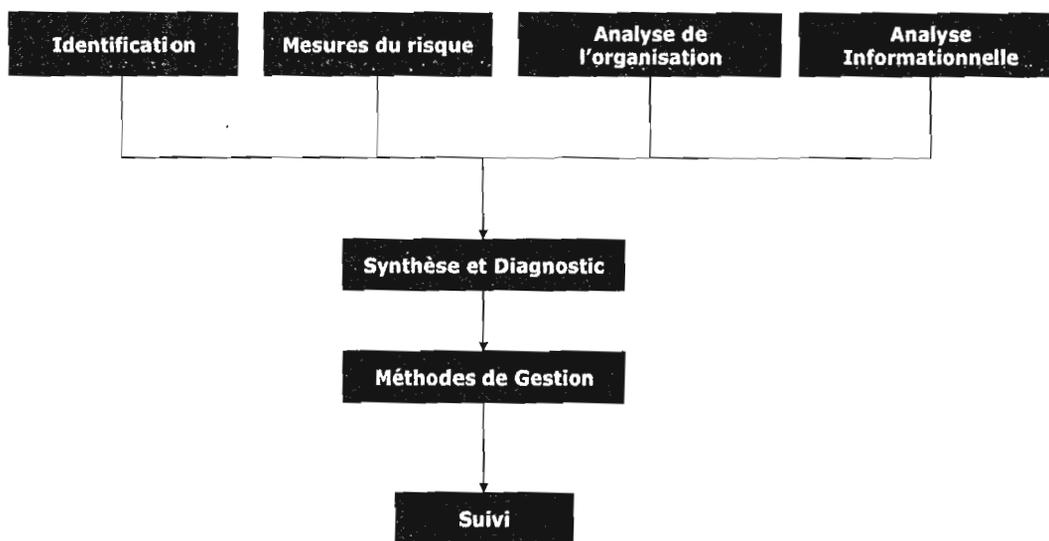
La première étape est l'identification des risques, c'est-à-dire la constitution du profil de risque de l'organisation. De plus on étudiera aussi dans cette mesure les causes existentielles d'une crise qui pourraient affecter l'organisation, de façon à connaître les éléments sensibles de l'organisation qui seraient remis en cause lors d'une crise.

La deuxième étape de l'étude portera sur l'évaluation et la mesure du risque.

La troisième étape est l'étude approfondie de l'organisation par le modèle multifactoriel des professeurs Allaire & Firsirotu (1984, 1993, 2004).

La quatrième étape est l'analyse informationnelle de l'organisation et de son environnement, ainsi que la détection des signaux faibles précurseurs d'une crise.

Ainsi, à la Figure 5.2, on peut observer un schéma décrivant les cinq étapes d'étude que nous allons expliquer.



© E de Sablet, 2005

Figure 5.2 Modèle de prévention

5.2.1 Identification des dimensions existentielles

La première étape vise à identifier le profil de risque de l'organisation pour cerner les types de risque susceptibles de porter préjudice et surtout déterminer les sources de risques. Aussi dans cette action d'identification, l'analyste déterminera le profil de risque, la famille de risque à laquelle une crise éventuelle pourrait appartenir, la source des risques. Il évaluera en fonction de la famille des risques si la crise potentielle pourrait affecter les causes existentielles qui ont été définies dans la chapitre III, comme la légitimité, la mission de l'entreprise, la réputation et les symboles.

Pour cette première étape nous avons déterminé des outils qui permettront d'établir un profil de risque de l'organisation. Les outils sont issus des modèles de gestion des risques traditionnels et des outils que l'Intelligence Économique met à notre disposition pour la recherche d'information. Aussi, la démarche d'Intelligence Économique à travers une démarche pro-active de veille dans la prévention des crises analysera l'évolution des divers secteurs d'activité, tels les secteurs scientifiques, techniques, économiques, financiers, juridiques, etc. La démarche de veille suivra les nouveaux centres d'intérêts économiques et les nouveaux acteurs.

Pour déterminer les risques, le modèle propose de se reporter aux cartographies des risques, au tableau des risques assurables et non assurables, au tableau des composantes du risques en fonction de la famille de risque qui sont tous présentés précédemment au Chapitre III (Figure 3.5, figure 3.5 et tableau3.2). De même nous proposons aussi d'utiliser le tableau sur l'acceptabilité sociale du professeur Dumitriu (tableau3.3), qui assure une évaluation de la portée d'une crise sur l'opinion publique, tel que présenté dans la chapitre III.

Identifier un risque exige aussi de connaître et de comprendre les causes existentielles d'une crise. Afin de déterminer la nuisance de la crise pour l'organisation, le gestionnaire devra effectuer aussi l'étude sur **les causes existentielles d'une crise**, qui sont essentielles pour estimer la gravité des conséquences. Ce sont elles qui donneront des indices concernant les crises à gérer en priorité, car elles seront grandement nuisibles et néfastes pour la survie de l'entreprise. Cette mesure est essentielle pour le gestionnaire et lui permettra de définir ce qu'il doit absolument protéger dans son organisation, ce qui est primordial et ce qui l'est moins.

Dans le cadre des causes existentielles, on retrouve effectivement les facteurs qui visent ou qui détruisent des symboles (la protection de l'environnement, la santé, le bien être, la protection sociale, la liberté d'expression, etc..). La première catégorie des causes existentielles que nous présentons dans notre modèle comprend les causes qui touchent les **symboles** forts de la société. Une crise sera d'autant plus grave qu'elle détruira un symbole fort représentatif dans la société civile. On peut prendre comme exemple les naufrages qui causent un déversement de pétrole en détruisant un symbole de plus en plus déterminant, notamment la protection de l'environnement. Ces déversements de substances nuisibles à l'environnement sont classifiés comme étant dans la zone de non acceptabilité sociale de l'opinion publique. De ce fait ce genre de crise aura de plus grandes répercussions sur l'image de l'entreprise, car cette crise sera moins acceptée par la société civile et les médias se feront plus sévères.

La deuxième dimension existentielle à prendre en considération est **la légitimité de l'organisation** qui pourra être remise en cause lors d'une crise. La légitimité peut prendre différentes formes complexes, comme, par exemple, la responsabilité sociale des entreprises face à la corruption. Un exemple qui peut être pris en compte pour expliquer l'importance du facteur de légitimité est le cas Enron, suite auquel l'entreprise Arthur Andersen a perdu sa légitimité et sa crédibilité, puisqu'elle devait montrer de la transparence, mais il s'est avéré qu'en réalité les vérificateurs d'Andersen étaient corrompus. La légitimité de l'entreprise résidait dans sa politique de transparence et elle était censée lutter contre toute forme de fraude et de corruption pour protéger les actionnaires. Nous connaissons la suite avec la disparition de cette entreprise, alors qu'elle était le leader de son marché.

Une troisième dimension existentielle pour une crise que nous rajoutons dans notre étude est reliée aux aspects **éthiques**. Les études récentes, qui portent sur le sujet de la responsabilité sociale d'une entreprise, nous montrent que de plus en plus la société est soucieuse de la morale et de l'éthique des dirigeants et des entreprises. Aussi le gestionnaire devra se poser la question si la nature de la crise ne remet pas en cause outre la crédibilité de l'entreprise, les valeurs sociales de l'entreprise et son éthique auprès des consommateurs et du public. Aussi nous pouvons remarquer que la crise Enron a suscité bien des débats sur l'éthique d'une entreprise et de ses dirigeants vis-à-vis des actionnaires. En effet comme les dirigeants ont trompé et manipulé le marché pour accroître leur propre bénéfice aux dépens des petits actionnaires, ceux-ci et le public sont devenus plus sensibles aux questions liées à l'éthique. Ils seront aussi plus virulents vis-à-vis d'une entreprise fautive. C'est d'ailleurs à partir de cette histoire que la notion de responsabilité sociale s'est bien développée.

Une quatrième dimension existentielle qui aggrave une crise est lorsque la crise remet en cause la **mission de l'entreprise**. Un exemple célèbre est le cas du Tylenol de Johnson & Johnson. La mission première de Johnson & Johnson est de trouver et de vendre des médicaments qui soignent et guérissent. Or, dans l'affaire du Tylenol, plusieurs consommateurs sont morts. De ce fait, l'opinion voyait non plus une entreprise qui soigne, mais plutôt une entreprise qui tue. La perception du public envers cette entreprise a été modifiée et lui a sali sa réputation à court terme, mais finalement cette crise aura finalement

été favorable à J&J, puisque celle-ci a engagé sa responsabilité en rappelant tous les médicaments défectueux et, du même coup, a sauvé sa réputation.

Une cinquième dimension existentielle déterminant une forte gravité de la crise est la remise en cause de **la réputation**. Nous sommes dans le domaine de l'informationnel. Une attaque informationnelle peut modifier la perception de l'opinion publique, des médias, des gouvernements au niveau de la réputation d'une entreprise et déstabiliser pour un temps plus ou moins long une organisation. Nous pourrions prendre en considération l'exemple de la plate forme Brent-Spar dans l'affaire Shell. L'association Greenpeace a occupé le terrain médiatique pour diffuser de fausses informations et influencer les médias afin que ceux-ci deviennent de bonnes caisses de résonances. Les caisses de résonances sont les intermédiaires qui amplifient, déforment, corrompent un message médiatique ou qui génèrent les rumeurs. Ainsi la pression médiatique était sur Shell. La perception des consommateurs a été négative en Allemagne, ce qui a mené à l'appel d'un boycott. Cette situation a obligé Shell à prendre une décision autre que celle qui avait été décidée initialement; qui était de couler la plateforme. L'entreprise Shell a été contrainte de ramener la plate forme à terre pour la désosser, action qui a été plus coûteuse que celle de couler la plate forme en mer. Cette crise a secoué la réputation de Shell auprès des consommateurs et a fait baisser son cours de bourse.

Dans cette optique d'identification, l'Intelligence Économique nous donne deux outils comme la veille et le Benchmarking. La veille permet d'assurer la surveillance et l'évaluation des risques possibles; l'organisation doit pouvoir surveiller son environnement dans sa globalité. Aussi, l'organisation utilisera tout autant la veille concurrentielle, que la veille juridique, stratégique ou organisationnelle. L'outil de veille permettra au gestionnaire de récupérer des données brutes en fonction de la typologie des risques choisie et pour laquelle il aura besoin d'information. Quant au Benchmarking, le gestionnaire va procéder à une recherche et une analyse des crises survenues dans son industrie ou dans d'autres industries pour connaître comment elles ont été combattues et réglées. En effet, il est judicieux de sortir de son industrie et de regarder vers d'autres horizons si une crise n'a pas de ressemblances avec des situations présentes dans son entreprise, qui pourraient offrir des informations sur

les possibles interventions ou sur les facteurs à surveiller pendant les périodes de «business as usual». Pour cela, la technique de Benchmarking appliquée dans la gestion préventive des crises va bien plus loin qu'un simple Benchmarking interne ou concurrentiel. Ce Benchmarking visera à identifier le maximum de connaissances sur les crises et les risques pour une meilleure prévention. Cette mesure est, somme toute, fondamentale dans la constitution du profil de risque d'une organisation.

5.2.2 Mesures du risque

La deuxième étape est une analyse sur la mesure du risque. Dans cette partie de son analyse, le gestionnaire va déterminer, après la mesure d'identification, pour chaque risque ou pour chaque facteur de crise qu'il souhaite prévenir, le degré d'incertitude, le degré de contrôle, l'impact du risque et ses conséquences sur l'organisation, la gravité des conséquences, le niveau d'acceptabilité sociale du risque. Cette mesure a pour but d'aider tout gestionnaire de risque et de crise à prendre en considération toutes les variables qui composent les risques identifiés. Nous avons donc décidé de la mettre plus en avant pour notre étude de cas. Cette phase se trouve par ailleurs étroitement liée avec la phase d'identification.

Dans cette partie, nous regroupons tous les tableaux d'analyse qui seront utiles pour le gestionnaire de crise. L'analyste étudiera en premier lieu le degré d'incertitude du risque de crise ainsi que le degré de contrôle de celui-ci par l'organisation. L'incertitude pourra être grande, mais l'organisation pourra avoir développé des processus de prévention qui lui permettront de bien gérer tout risque d'accident.

En réalité tous les facteurs de crise sont inter-reliés et le « modèle de prévention » proposé dans ce mémoire (Figure 5.2) est basé sur le tableau bidimensionnel, probabilité/conséquences. Ce tableau bidimensionnel permet de classer les risques et les menaces en fonction de la gravité du danger potentiel, c'est-à-dire de ses conséquences et de sa probabilité d'occurrence, c'est-à-dire son degré d'incertitude. Ce tableau est traditionnel dans la gestion des crises et est représenté dans le tableau 3.1 du chapitre III. Pour la prise de décision le gestionnaire pourra utiliser le ratio coût/bénéfices qui lui donnera la possibilité

soit de traiter le risque, soit de laisser faire, ou soit d'assurer le risque. Le ratio coût/bénéfice correspond au coût du préjudice éventuel par rapport au coût de traitement. Il correspond aussi à un bénéfice si ce coût est moindre par rapport au coût du préjudice si celui-ci n'est pas traité. Ainsi le gestionnaire saura si ce risque vaut la peine d'être prévenu ou géré par l'entreprise. Il sera ainsi amené à savoir si ce risque peut être assurable par une tierce partie ou directement pris en charge par l'entreprise. Il est à noter que la gravité des conséquences est interdépendante du facteur impact du risque ou de la crise. À partir de ce constat, le gestionnaire sera capable de déterminer si le risque peut être assurable ou non. Le niveau d'acceptabilité sociale de la crise est aussi une mesure à prendre en compte car elle conditionne aussi la gravité des conséquences, ce qui aura aussi une incidence sur le ratio coût/bénéfice. Tous ces facteurs guideront ainsi la prise de décision. Les outils qui sont disponibles pour l'analyste peuvent être les outils présentés dans le Chapitre III comme l'arbre d'arborescence, le modèle de hiérarchisation des risques, le tableau de l'acceptabilité sociale du risque, le tableau des fréquences en fonction de la gravité du risque, etc.

5.2.3 Analyse organisationnelle

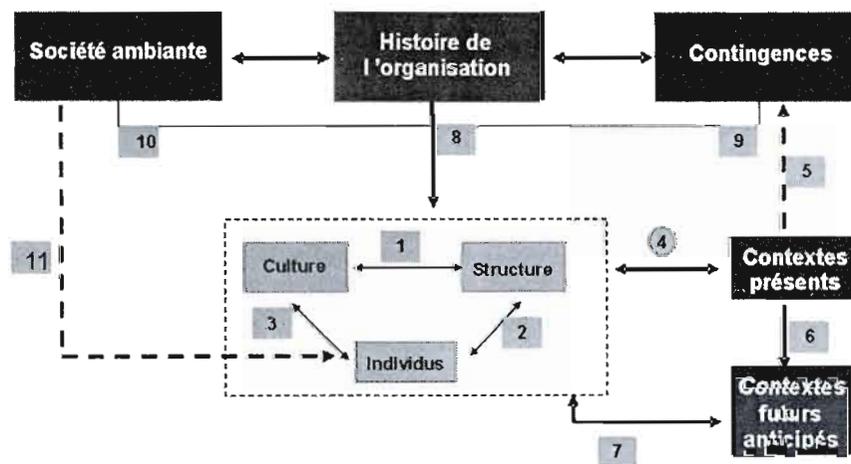
La troisième étape de l'étude avant la crise est l'analyse de l'organisation, c'est-à-dire l'analyse de sa structure, de sa culture et des individus qui la composent. De plus, pour positionner l'organisation dans son environnement, les gestionnaires doivent aussi analyser l'environnement externe à l'entreprise. Cette analyse vise en particulier à savoir s'il n'existe pas des dysfonctionnements qui pourraient nuire à la santé de l'organisation et constituer un risque majeur pouvant déboucher sur une crise. Pour cette mesure, nous utiliserons la méthode développée par les professeurs Allaire et Firsirotu, soit le modèle multifactoriel. Ce modèle représente une méthode qui conjugue des études diachroniques et des études synchroniques, c'est-à-dire une méthode heuristique.

L'analyse synchronique du modèle multifactoriel, selon les auteurs Allaire & Firsirotu, conçoit trois éléments inter-reliés qui sont :

- Le système structurel, comprenant les facteurs tangibles de l'organisation, comme les différentes composantes structurelles (divisions, succursales, etc.), les éléments reliés

à la motivation et à la rétribution du personnel, et les processus de gestion (y compris le flux d'information et de décision).

- Le système culturel, composé des formes expressives et affectives de l'organisation à l'intérieur d'un système de valeurs, de tradition et de symboles, ainsi que de la vision du marché.
- Le système des individus composé de tous les acteurs qui interagissent au sein de l'organisation par leurs compétences, leurs valeurs, leurs idéologies, leur personnalité et leur expérience.



© Allaire et Firsirotu, 1993, 2003

Figure 5.3 Modèle Multifactoriel

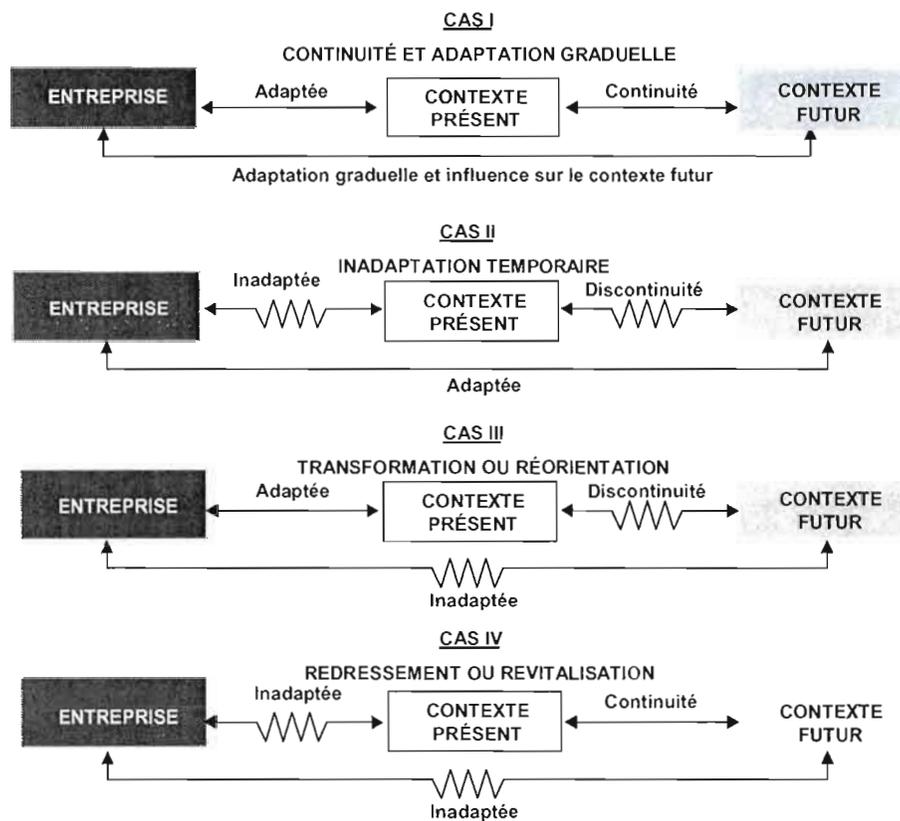
Source : Y. Allaire & M. Firsirotu, « Stratégie et moteurs de performance », Chenelière/McGraw-Hill, 2004

L'analyse synchronique du modèle multifactoriel décrit les influences diachroniques comme tous les facteurs exogènes et antérieurs qui ont façonné la culture primaire d'une entreprise. Cette analyse, selon les auteurs Allaire & Firsirotu (1984, 1993, 2004), montre les interactions qui sont exercées sur une organisation par la société environnante, l'historique de l'organisation et les facteurs de contingences.

- La composante *société* définit l'environnement ambiant qui influence une organisation avec ses caractéristiques politiques, culturelles, idéologiques, et sociales.
- La composante *histoire* définit la création de l'entreprise, ses différentes transformations successives dans le temps, ses réussites, ses échecs et les valeurs de ses leaders successifs.
- Les contingences définissent les caractéristiques technologiques, économiques, réglementaires, concurrentielles d'un marché et d'une industrie.

Les liens 1, 2, 3 représentent les relations qui existent entre les différents acteurs de l'organisation avec la structure par des rapports économiques et contractuels et avec la culture, par les sollicitations internes que les individus subissent en fonction de la culture collective de l'organisation. Le lien 4 représente, selon les auteurs Allaire et Firsirotu (1984, 1993, 2004), l'importance d'une synchronisation et d'une adaptation de l'organisation aux exigences de son environnement. Le lien 5 détermine la relation étroite entre les contingences et le contexte présent. En effet une organisation vit dans des réalités contextuelles mouvantes dans le temps et qui influencent une organisation. De plus les réalités contextuelles nouvelles peuvent modifier les contingences d'un marché. La relation 6 souligne que les réalités contextuelles présentes ne sont pas fixes et qu'elles varient dans le futur. Les contextes auront donc un impact qui obligera l'organisation à s'adapter aux différentes discontinuités ou aux divers changements graduels. Les réalités présentes déterminent les réalités futures. Le lien 7 souligne l'importance de l'influence possible d'un contexte futur variable par rapport au contexte présent sur une organisation, ainsi que de l'impact de certains grands changements. Les liens 8, 9,10 soulignent l'importance des facteurs exogènes, comme l'histoire de l'entreprise, la société et les contingences passées, sur le façonnement d'une organisation, de sa culture et de son leadership. Le lien 11 souligne, quant à lui, l'influence de la société sur chaque individu de l'organisation qui peut se répercuter ensuite dans la culture ou dans la vision de chaque acteur de cette organisation.

Grâce à ce modèle, le gestionnaire pourra identifier les dissonances qui pourraient apparaître à l'intérieur de l'organisation ou les dissonances de l'organisation face à son environnement. De cette façon, il pourra mieux cerner les risques ou les signaux faibles précurseurs d'une crise ou d'un changement radical des contextes dans lequel se trouve son organisation. Ensuite, à partir de cette analyse, nous pourrons établir un diagnostic sur l'état de l'organisation. L'entreprise est-elle bien adaptée à son environnement et à son contexte futur? Est-elle apte à gérer une crise? Les professeurs Allaire et Firsirotu ont établi quatre types de diagnostics qui sont présentés dans le schéma suivant.



© Allaire et Firsirotu, 1993, 2003

Figure 5.4 Diagnostic de l'organisation

Source : Y. Allaire & M. Firsirotu, « Stratégie et moteurs de performance », Chenelière/McGraw-Hill, 2004

Ce sont les cas III et IV qui nous intéressent plus particulièrement dans le cas d'une gestion préventive de crise. La stratégie de transformation et/ou la stratégie de réorientation sont des stratégies qui peuvent être des réponses appropriées à la gestion préventive de crise. Elles se situent dans le présent lorsque les gestionnaires sentent qu'il existe une discontinuité majeure entre le contexte présent et le futur et qui risque de faire apparaître une crise prochaine si aucune mesure n'est prise.

Pour le cas de la stratégie de transformation, l'action est le résultat d'un changement anticipé dans les marchés, dans les technologies, dans les défis face aux concurrents ou bien face aux éventuels changements de réglementation. Comme nous parlons de gestion préventive de crise, cette stratégie est une réponse adaptée après que l'analyse des risques révèle que certains risques soient majeurs et nuisent à la survie d'une entreprise comme un risque qui correspond à la catégorie des risques inacceptable socialement. Cette stratégie est une approche proactive, qui permettra aux entreprises de mieux composer avec l'incertitude du futur.

Par contre dans une gestion pré-crise, le cas IV comme diagnostic de revitalisation ou de redressement décrit une réalité de pré-crise ou de crise selon la définition des auteurs Allaire & Firsirotu, où l'entreprise est mal adaptée à ses contextes actuel et futur. La stratégie de revitalisation est une réponse à des situations dans lesquelles l'entreprise n'est ni dans un état de crise, ni dans un risque de faillite mais les performances économiques sont très médiocres. Seulement les résultats médiocres de l'entreprise sont bien souvent le résultat d'une mauvaise gouvernance, de risques latents qui pointent leur nez à l'horizon. L'entreprise, à cause de son inadaptation face à ses contextes présents et futurs, présente à ce moment de grandes vulnérabilités face à la concurrence qui pourrait tenter une action de déstabilisation. Cette stratégie est valable aussi bien dans le cas d'une gestion préventive de crise que dans le cas d'une gestion de crise.

Dans le cadre d'une stratégie de redressement la survie même de l'entreprise est remise en cause alors que pour une stratégie de revitalisation la survie de l'entreprise n'est pas encore en jeu. Une stratégie de redressement exige, de la part de la direction, de prendre des mesures

énergiques, voir radicales afin d'inverser la tendance et d'éviter la faillite ou la disparition de l'entreprise. Le cas de Nissan est un exemple typique de redressement d'entreprise proposé par Carlos Ghosn. La stratégie de redressement de cette entreprise a été mise en œuvre par Carlos Ghosn dans un état de crise évidente, car seule une crise peut ouvrir les esprits et permettre un changement stratégique radical.

Ainsi, ce sont des diagnostics possibles qui mettront en évidence les risques internes organisationnels retenus dans notre typologie, de même que les risques stratégiques et économiques. Mais surtout, ce modèle permettra d'évaluer les points faibles de l'organisation et permettra à tout gestionnaire de procéder à des ajustements organisationnels. Tous les ajustements se feront en fonction de la stratégie de l'entreprise et du contexte présent et futur. De plus l'analyse effectuée montrera aux leaders de l'entreprise si leur organisation est bien préparée pour gérer ou prévenir une crise possible.

5.2.4 Analyse informationnelle

La quatrième étape d'analyse se situe au niveau informationnel. On se rappellera qu'en introduction du Chapitre V, nous avons souligné l'importance de la maîtrise de l'information dans le processus de gestion des risques et des crises. La mesure informationnelle va surtout pouvoir identifier les signes avant-coureurs d'une crise possible et les mesures de précaution à mettre en place.

L'analyse informationnelle va être l'outil qui amènera à connaître la nature, l'origine, les conséquences, la détectabilité, la contrôlabilité, la gravité et enfin la probabilité d'occurrence d'un risque ou d'une crise possible. Dans le cadre de cette étape, on se concentrera à identifier les menaces et les opportunités, ainsi que les risques internes d'une organisation, c'est-à-dire ses vulnérabilités et ses points faibles. En outre, le rôle de l'information dans une gestion préventive de crise permettra de prévenir des crises intersectorielles et intrasectorielles, qui sont dues au phénomène de contamination des réseaux virtuels. Cette dimension informationnelle donnera la possibilité de gérer les rumeurs, le moral des

employés, la corruption des informations par exemple, qui peuvent être nuisibles à une entreprise et amener une crise.

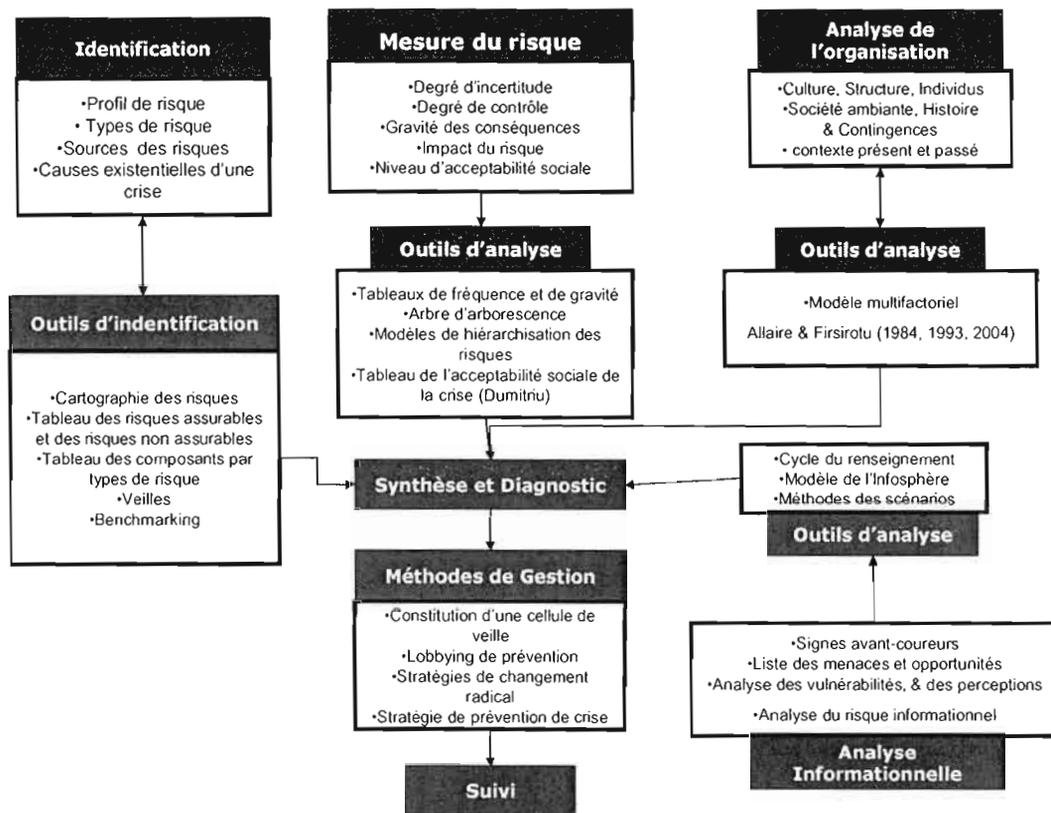
Le cycle de l'information sera un outil utilisé dans ce modèle pour la gestion préventive du risque informationnel. En effet on se souvient que le cycle de l'information nous permet de définir nos besoins en information et de les traiter afin de porter un diagnostic pour gérer un risque ou une crise. Il sera un outil très pratique qui sera inter relié avec la veille et le Benchmarking. Surtout en partant du principe selon lequel le risque informationnel est prévisible, le second outil proposé qui est l'**Infosphère** aura pour mission de déterminer selon les diverses perspectives (physique, virtuelle et psychique) s'il existe des risques informationnels et quels sont les moyens utilisés par les parties belligérantes à l'organisation.

Ces deux outils de l'Intelligence Économique, le cycle de l'information et l'Infosphère, permettront à l'entreprise, dans le cadre d'une gestion préventive de crise, de connaître ses vulnérabilités internes et externes, en plus de permettre une analyse de la perception de ces risques vis-à-vis des différents échiquiers informationnels présentés dans les Chapitres III et IV. Nous regroupons donc ces deux outils dans la catégorie de «mesure informationnelle». Grâce à ses outils, un gestionnaire pourra déterminer les différentes perceptions qui se présentent lors d'une crise et analyser les informations, les rumeurs et les contre-informations éventuelles.

Nous avons aussi répertorié **la méthode des scénarios** dans le chapitre IV comme un outil pour la gestion préventive des crises dans une démarche proactive. Ainsi, la méthode des scénarios sera utilisée dans la *mesure informationnelle* et sera une suite logique à l'analyse informationnelle des risques informationnels, mais aussi aux autres types de risque. En effet, définir des scénarios exige l'obtention d'informations stratégiques concernant les risques et les crises possibles, mais aussi concernant les différentes opportunités qui sont offertes à l'entreprise. La méthode des scénarios est une démarche proactive dans une gestion des risques et des crises. Elle est l'élément qui permettra de se projeter dans un futur possible et d'envisager différentes solutions en fonction du type de crise. Elle sera un outil d'appui pour guider les gestionnaires. Tel que mentionné précédemment, ceux-ci doivent toutefois faire

attention à ne pas rester trop fidèles aux scénarios. Certaines variables seront différentes sur le papier par rapport à la réalité.

Ainsi pour résumer notre étude nous proposerons une figure récapitulative du modèle de prévention de crise avec les éléments essentiels des différentes mesures.



© E de Sablet, 2005

Figure 5.5 Synthèse du modèle de prévention

Aussi le modèle propose plusieurs mesures immédiates pour la prévention des risques. Tout d'abord afin de garantir une bonne gestion préventive l'entreprise constituera une cellule de veille pour la recherche d'information. Cette cellule de veille aura pour mission de permettre de réaliser la première mesure d'identification des risques, de trouver les signes avant-coureurs d'une crise, de trouver les vulnérabilités de l'entreprise, ainsi que les menaces de

l'industrie. Les individus constituant cette cellule de veille participeront ensuite activement à l'analyse des risques, de leurs conséquences, de leur fréquence d'apparition, etc.

La deuxième proposition de prévention de crise est de réaliser un lobbying de prévention. Le lobbying de prévention se veut être un outil de sensibilisation qui sera en mesure d'apporter des solutions simples. Le principe de base est l'anticipation. L'entreprise cherchera à maîtriser son environnement sociopolitique et économique afin de s'assurer d'avoir de bons partenaires économiques, institutionnels, sociaux qui pourront être utiles en cas de crise. Dans le chapitre III nous avons soumis un paragraphe sur le lobbying de crise dans lequel nous proposons un plan TAP (Types de risque, Acteurs concernés, Positions des acteurs) et diverses stratégies comme des stratégies de pression, d'interaction, de coopération, ainsi qu'une stratégie de neutralisation dans le domaine de l'information.

La troisième proposition est le choix d'une stratégie de changement, lorsque le changement s'impose. Il s'agit d'une stratégie soit de revitalisation, soit de transformation ou de réorientation en fonction du diagnostic organisationnel. S'il s'avère que le diagnostic organisationnel relève des dysfonctionnements et que l'organisation n'est pas adaptée pour faire face à un changement ou à une discontinuité majeure de son industrie, alors les décideurs pourront implanter une stratégie de changement radical. Il est important de souligner que le gestionnaire devra choisir avec soin entre ses trois stratégies, car si ces stratégies sont mal implantées, elles risquent de déboucher sur une crise interne plus importante et d'affaiblir encore plus l'organisation. L'implantation de ces stratégies s'avère en effet très délicate.

5.3 Le modèle d'intervention durant la crise

Face à une crise majeure, l'entreprise doit apporter une réponse efficace par l'identification et la parfaite compréhension de la crise, pour préserver son image, pour maîtriser au mieux le facteur temps, pour prendre en compte la pression médiatique, pour gérer le stress au sein de l'organisation, et enfin gérer tous les acteurs touchés par la crise. **Le temps est une des plus importantes contraintes à gérer pour une organisation en crise. En effet, en gestion de**

crise, une organisation a peu de temps et doit prendre des décisions dans l'urgence. La première priorité dans une crise est l'étape de la constitution de la cellule de crise. Celle-ci donnera ainsi un signal fort à toute l'organisation qu'elle doit agir dans l'urgence de la situation. Même si le temps est un facteur déterminant dans une réussite de gestion de crise, il existe trois phases dans la démarche d'action à ne pas négliger par les décisionnaires. La difficulté majeure pour les décideurs sera de prendre la décision de déclarer un état de crise au sein de l'organisation.

La première étape est **la réponse opérationnelle de crise** dans laquelle les décisionnaires et les responsables se réunissent. Ce sont les décisionnaires qui auront la charge de décréter l'état d'urgence. Durant cette phase, ils auront la tâche de faire appliquer un plan d'urgence, si celui-ci a déjà été imaginé (par exemple avec la méthode des scénarios) ou si une procédure d'urgence a été planifiée. Bien entendu, ce seront les directeurs qui communiqueront les objectifs de ce plan d'urgence afin de fédérer l'organisation dans la résolution active de la crise. Dans le cas contraire, ils pourront prendre conseil auprès de la cellule de crise. Toujours dans cette phase, les décisionnaires auront la lourde tâche de protéger leurs employés et les affaires en cours dans la mesure du possible afin de ne pas déstabiliser toute l'organisation.

En parallèle, la deuxième phase de la démarche d'action pour une réponse à une crise est ce que nous intitulerons dans notre démarche **la « gestion de crise »**. C'est dans cette démarche que se situera la mobilisation de la cellule de crise. L'équipe de la cellule de crise aura pour mandat l'analyse, l'identification et l'évaluation de la crise, et devra toujours rendre compte aux dirigeants afin de les tenir informés si une décision d'urgence doit être prise. C'est pour cette raison que nous envisageons le flux informationnel par une flèche à double sens dans notre démarche d'action. De plus, l'équipe de cellule de crise pourra incorporer des consultants internes pour une meilleure connaissance de l'organisation et des consultants externes afin d'acquérir une vision externe du problème. La cellule de crise pourra aussi conseiller les dirigeants sur le plan d'urgence et leurs objectifs, mais elle devra surtout être en mesure d'organiser une réponse viable dans un plan d'action et de réponse à la crise.

Toujours en parallèle à la réponse opérationnelle de crise et à la gestion de crise, la troisième phase de notre démarche d'action se trouve dans **la communication de crise**. Que ce soit les dirigeants ou la cellule de crise, les responsables doivent être en mesure de savoir vers quel porte-parole ils vont se tourner pour communiquer, pourquoi ils doivent communiquer, et surtout à qui et sur quel sujet ils pourront communiquer. Cette phase est très délicate pour une entreprise car elle déterminera bien souvent la perception de l'opinion publique et des médias. Ceux-ci détermineront selon leurs propres critiques et perceptions si l'entreprise sera coupable, victime ou bien héros. Savoir gérer les perceptions représente une clef de succès pour tout gestionnaire. Cette communication sera l'élément qui assurera la baisse de la tension médiatique sur l'organisation ou qui au contraire augmentera la tension au point de gêner l'organisation dans sa démarche de réponse à la crise. Ainsi nous proposons la Figure 5.6 pour illustrer notre démarche d'action. Les flèches représentent le flux d'information perpétuel entre les dirigeants et l'équipe qui constitue la cellule de crise, puisque la maîtrise de l'information reste un enjeu majeur pour une bonne gestion de crise.



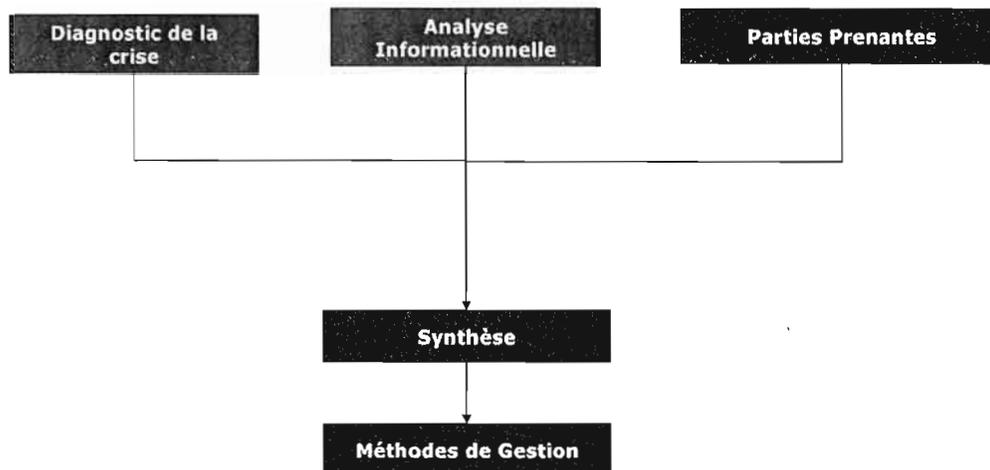
© E de Sablet, 2005

Figure 5.6 Démarche d'action lors d'une crise

Le modèle suivant présenté à la Figure 5.7 est une grille d'analyse qui aidera la cellule de crise à analyser et à évaluer la crise dans l'étape gestion de crise représentée à la figure 5.6. Il se veut être un outil d'analyse pour les gestionnaires qui auront pour mandat de résoudre la crise. Pour la gestion de la crise, le modèle reprend certaines étapes d'analyse qui ont été développées pour la gestion préventive d'une crise, avec certaines modifications toutefois. Il y a en effet trois grandes mesures au lieu de quatre qui sont les suivantes :

- Étape de diagnostic de la crise
- Étape de l'analyse informationnelle
- Étape de l'analyse des Parties Prenantes

Nous pouvons constater par rapport au modèle de prévention de crise qu'il n'y a pas la composante organisationnelle. Comme il a été mentionné plus haut le temps reste une des plus grandes contraintes à gérer en période de crise. L'entreprise aura du mal à effectuer une étude complète de son organisation lors de la crise, faute de temps. C'est pour cette raison que l'analyse organisationnelle d'une entreprise doit être régulièrement faite dans le processus de prévention de crise et cette mesure reste une donnée importante pour l'étape "pré-crise". Elle n'apparaît donc pas dans le modèle de crise. Les trois autres étapes d'analyse, celle du diagnostic et celle de l'analyse informationnelle, sont utiles dans la gestion de crise, mais avec des modifications concernant les variables à analyser lors d'une gestion de crise. Ainsi nous présentons le modèle dans la figure 5.7.



© E de Sablet, 2005

Figure 5.7 Modèle de crise

5.3.1 Diagnostic de la crise

La première étape du modèle vise à identifier les causes de la crise et à faire un diagnostic précis. Cette étape d'étude analysera les différentes dimensions d'une crise, soit les dimensions suivantes : technique, information, stratégique et économique, légale, éthique, politique, humaine et sociale. Ces dernières ont été développées dans le Chapitre III, à la section 3.3.4. On cherchera également à évaluer les conséquences de la crise sur l'entreprise et sur son image, c'est à dire que l'analyste estimera les conséquences et l'étendue des premiers dégâts. Des outils sont mis à la disposition de l'équipe de la cellule de crise en vue de répondre à ces questions fondamentales pour la compréhension globale d'une crise : il s'agit des outils proposés par Pauchant & Mitroff (2001), comme, par exemple, la matrice sur la typologie des crises, la matrice sur la typologie des familles de crise, etc., que nous avons décrits précédemment. Le gestionnaire pourra aussi utiliser le modèle d'« Ihiskawa » qui lui permettra de connaître les causes premières, mais aussi de pouvoir identifier les causes secondaires et remonter à la source du problème qui a provoqué la crise. Il ne faut pas oublier que, pour obtenir ces connaissances, chaque gestionnaire devra aller chercher des informations et, pour répondre à ce besoin, nous proposerons une veille de crise, développée dans les outils d'Intelligence Économique. Surnommée veille de crise, elle sera adaptée en fonction des besoins en information. Comme il a déjà été mentionné lors du Chapitre IV sur

les outils en Intelligence Économique, la veille de crise devra répondre aux questions suivantes dans une situation d'urgence :

- ◆ Quelles sont les causes de la crise ?
- ◆ Quels sont les événements déclencheurs de la crise ?
- ◆ Quel est le type de crise ?
- ◆ Quelles sont la phase et la portée de la crise pour l'entreprise ?
- ◆ Quelles sont les parties prenantes de la crise ? Concurrents, opposants, alliés...
- ◆ Quels sont les acteurs de la crise ?
- ◆ Quels sont leurs intérêts ?
- ◆ Quelles sont les conséquences possibles des dégâts de la crise ?
- ◆ Quel est l'état de l'opinion publique ?
- ◆ Quel peut être la position de l'entreprise face à la crise ?
- ◆ Existe-t-il des scénarios de crise prévus dans l'entreprise ?
- ◆ Y a-t-il eu d'autres crises du même genre dans le passé et comment ont-elles été gérées ?
- ◆ Y a-t-il des signaux faibles avant coureurs de crise qui n'ont pas été décelés ?
- ◆ Quelles sont les valeurs remises en cause ?

Pour aider le gestionnaire à réaliser une étude des causes qui ont provoqué la crise, notre modèle propose comme outil d'identification le modèle d'ISHIKAWA. Le diagramme d'Ishikawa est un outil qui identifie les causes possibles d'un effet provoqué par la crise et aidera les gestionnaires à trouver les moyens pour y remédier. Son analyse permettra une aide à la décision pour corriger les erreurs ayant amenées la crise ou pour développer un projet de sortie de crise. Cet outil est un diagramme en arêtes de poisson. Les catégories des causes sont listées selon la loi des **5 M** (matière, main d'œuvre, matériel, méthode, milieu).

- M1, Matière: Causes ayant pour origine les supports techniques, les produits utilisés et les matières premières
- M2, Main d'œuvre: Problème de compétence, d'organisation, de management; tout ce qui est en relation avec les ressources humaines
- M3, Matériel : Causes relatives aux machines, aux équipements et aux technologies.
- M4, Méthode : Procédures, modes opératoires utilisés, recherche et développement
- M5, Milieu: Environnement physique et positionnement de l'entreprise dans son marché

Le diagramme permet de lister à l'aide de la méthode de « brainstorming », toutes les causes susceptibles de concerner la crise. Il permet d'approfondir et d'explorer toutes les dimensions de la situation et de classer par famille toutes les causes du problème. La figure ci-dessous schématise le diagramme d'Ishikawa.

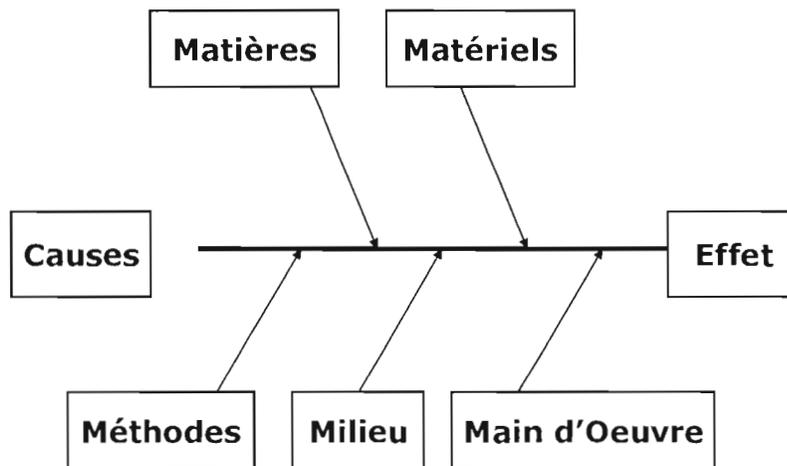


Figure 5.8 Diagramme d'Ishikawa
Source : Kaoru Ishikawa, Japon

De plus, dans la démarche du diagnostic, on analysera aussi les causes existentielles d'une crise comme l'éthique, la réputation, la mission de l'entreprise, la crédibilité, et les différents symboles qui seront liés à une crise. Les causes seront un indice pour déterminer la gravité de la crise et pour la mesure les conséquences de celle-ci. Les gestionnaires pourront en effet mieux hiérarchiser les causes de la crise selon le tableau 5.1 avec une échelle de 1 à 7 c'est-à-

dire de faible à critique par exemple. La hiérarchisation par les causes de la crise en fonction des causes existentielles permettra de définir la ou les causes les plus importante(s), les moins importantes et ainsi de suite pour aider à la prise de décision concernant les causes à traiter en priorité.

Tableau 5.1 Matrice des causes existentielles

Causes	Ex: Corruption financière	Ex: Produits défectueux	Ex: Naufrage
Légitimité	3		
Mission de l'entreprise		5	
Perception sociale		2	
Acceptabilité sociale		4	
Symbolisme			
Éthique			

Note : Le chiffre inscrit dans chaque position représente le niveau de l'importance de la cause (plus cette valeur est grande, plus la cause respective est une cause primaire)

Une crise amène bien souvent à se poser des questions fondamentales dans l'urgence. Elle peut remettre en cause bien des aspects capitaux pour une entreprise, comme la mission de l'entreprise, sa légitimité et sa crédibilité. De plus, il faut savoir aussi quels sont les symboles remis en cause lors de la crise et qui sont ancrés dans les mentalités collectives. En effet une entreprise qui néglige certains symboles risque d'être perçue bien souvent comme coupable et devra payer au prix fort par des indemnités, ou bien elle paiera sur sa réputation et sur son image à cause sa négligence. Par exemple, avec le naufrage de l'Exxon Valdez, la société Exxon avait négligé l'aspect symbolique de l'Alaska comme un lieu encore vierge de toute pollution humaine. L'Alaska était considéré encore comme un paradis non souillé par l'homme et le naufrage a été très mal accepté par les collectivités locales, par l'opinion publique et les médias. Ces derniers ont été une caisse de résonance forte de cette colère envers la société Exxon. Tous ces facteurs ont une forte incidence sur l'image même de

l'entreprise qu'il convient de ne pas négliger. De plus, le dernier facteur à considérer est l'acceptabilité sociale de la crise en fonction du type de crise. Pour réaliser cette étude, nous proposons le tableau sur l'acceptabilité sociale d'une crise du professeur Dumitriu (2004) présenté dans le Chapitre III.

5.3.2 Analyse Informationnelle

La deuxième **dimension** est la dimension informationnelle. Pour le décisionnaire, cette dimension a un double rôle :

- 1° Gérer le flux d'information nécessaire à la gestion et à la résolution de la crise, ce qui montre l'interaction de cette étape d'étude avec les deux **premières** qui sont inter-reliés avec la dimension informationnelle;
- 2° Gérer la crise informationnelle en maîtrisant les perceptions des différents acteurs impliqués dans la crise.

Tel que mentionné plus haut, une gestion de crise nécessite une démarche de communication. Toute information véhiculée lors de la crise peut avoir soit des effets positifs et ainsi atténuer la crise, soit des effets pervers sur les individus, sur l'organisation et de ce fait augmenter la tension de la crise sur l'entreprise et son environnement. C'est pour cette raison que cette dimension est essentielle dans une analyse intégrée de gestion des crises. L'analyse informationnelle permettra la vérification des informations ainsi que la maîtrise du flux informationnel. Elle aura aussi pour objectifs :

- D'étudier les perceptions;
- D'évaluer les effets secondaires de la crise;
- D'estimer les rapports de force entre les acteurs (cette partie sera en lien avec l'analyse sur les parties prenantes);
- De jauger les attentes et les opinions publiques, celles des médias, des gouvernements, ainsi que des différents organismes concernés par la crise ;

- D'évaluer les résistances en externe et en interne, qu'elles soient cognitives, idéologiques, politiques ou psychologiques que nous expliquerons ci-dessous;
- D'identifier et contrôler toutes les caisses de résonances, tant les plus dangereuses – donc à éviter éventuellement – que les moins hostiles, c'est-à-dire plus aptes à un partenariat médiatique, et qui pourraient servir à la réussite de la communication de crise.

Les outils qui sont mis à la disposition des gestionnaires pour cette étape informationnelle seront :

1° le modèle du cycle du renseignement pour toute la recherche, le traitement et la diffusion de l'information et

2° le modèle de l'infosphère qui permettra de contrôler les perceptions et tout le processus informationnel en fonction des trois mondes; le monde physique, le monde psychique et le monde virtuel.

Nous invitons le lecteur à se référer aux parties concernant ces méthodes dans le Chapitre III pour plus de compréhension.

Il est cependant très difficile de fédérer tout le personnel d'une organisation pour sortir d'une crise et être en accord avec les solutions proposées. Souvent gérer une crise se complique pour les gestionnaires car ils doivent faire front aussi aux différentes oppositions et résistances. Les professeurs Allaire et Firsirotu (« Stratégie et moteurs de performance », Chenelière/McGraw-Hill, 2004, p487) ont déterminé quatre types de résistances dont les **résistances cognitives, idéologiques, politiques, psychologiques**.

La première résistance cognitive est une résistance où la personne est persuadée de par ses connaissances et son expérience que le diagnostic de la situation réalisée est erroné ou incomplet. Mais surtout il est en désaccord avec celui-ci. Cette personne pense que la réponse se trouve ailleurs. Il s'agit d'une résistance effectuée par une démarche intellectuelle et rationnelle de la crise et dont les conclusions sont différentes des conclusions de la cellule de crise. Ces personnes peuvent être certes influencées par le cadre de l'organisation elle-même

et dans ce cas l'organisation se verra dans l'obligation de procéder à un dialogue avec ces personnes et d'écouter leur vision des faits. Cependant il faut surtout analyser s'ils ne biaisent pas inconsciemment l'information pour arriver à une critique différente. Tout gestionnaire de crise ne devra pas opprimer les opinions divergentes, mais il devra laisser la chance à ces personnes d'exprimer leurs réflexions et leurs idées, souligner les points justes, les incorporer dans son analyse mais surtout expliquer où sont les divergences. Et pour lutter contre cette résistance les dirigeants peuvent faire appel à une tierce personne ayant une vision nouvelle de la situation, pour influencer les réticents.

La résistance idéologique est une résistance liée aux valeurs traditionnelles d'une organisation dans laquelle certaines personnes défendent, malgré la crise, le bien fondé de ses valeurs, sans pour autant analyser si la crise ne remet pas en cause certaines valeurs et certaines croyances. Souvent lors d'une crise il y a un front entre ceux qui croient que le modèle de gestion de l'organisation est encore fonctionnel et ceux qui pensent que la crise les oblige à changer la vision de l'entreprise ainsi que l'organisation. Pour lutter contre cette résistance, les dirigeants doivent avant tout s'appuyer sur les valeurs et les croyances qu'ils peuvent conserver afin d'ancrer la réponse à la crise dans une atmosphère de bienveillance. De plus les dirigeants devront interpréter d'une nouvelle manière les anciennes valeurs pour les moderniser le cas échéant.

La résistance politique est une résistance qui est bien connue lors d'une crise et qui se manifeste par des conflits entre des syndicats et le patronat par exemple. En effet lors de manœuvre de réponse à une crise ou de changement majeur pour sortir de la crise, certains individus voient leur pouvoir diminuer et font une lutte féroce vis-à-vis des mesures de sortie de crise qui limiteront ou élimineront leur pouvoir. De plus cette résistance est courante en fonction des intérêts divergents des différentes parties en présence d'une crise. Cette résistance est assez compliquée à gérer parce que les résistants auront tendance à former des coalitions et d'empêcher de mettre en oeuvre les réponses opérationnelles à la crise. On peut le remarquer dans certaines crises où il y a des manifestations de syndicats qui défendent certaines positions idéologiques et qui bloquent le processus de gestion de crise. **Il se peut même qu'ils soient eux même la source de la crise aussi.** Pour lutter contre cette résistance

on peut distinguer plusieurs solutions comme la négociation, l'isolement, la participation à la sortie de crise ou certains licenciements.

La résistance psychologique est une résistance usuelle et délicate à gérer. Certaines personnes ont peur de prendre des risques et influencent leur organisation pour ne pas en prendre. Sinon cette résistance provient du personnel ayant des responsabilités et un pouvoir d'influence qui sera remis en cause à la suite de la crise. Souvent cette résistance va amener une réaction de statu quo qui ne résoudra en rien la crise et ne fera que la prolonger dans le temps. Cette réaction peut s'expliquer en fonction d'une certaine aversion à la prise de risque, ou à la négation de la situation d'urgence dans laquelle est plongée l'organisation. Souvent il résultera bien des rumeurs et des doutes concernant les solutions proposées pour sortir de la crise. Pour lutter contre cette résistance la communication est nécessaire et tout leader devra faire preuve de diplomatie et d'autorité pour enrayer cette résistance. Il devra, tout comme dans le cas d'une résistance politique, expliquer les avantages et les solutions retenues et faire comprendre que la situation est devenue intolérable pour la survie de l'entreprise. Nous pouvons illustrer une forme de lutte contre la résistance psychologique et politique, en mentionnant l'exemple de Carlos Ghosn, qui, dans son premier discours lors du redressement de Nissan, décide de faire preuve de transparence et de parler franchement de Nissan : « Nous n'avons pas le choix. Nissan va mal, les chiffres parlent d'eux même. Les réformes sont vitales»- tel est le discours de Ghosn pour mettre en avant la vérité de la réalité devant toutes formes de résistance.

5.3.3 Analyse des parties prenantes

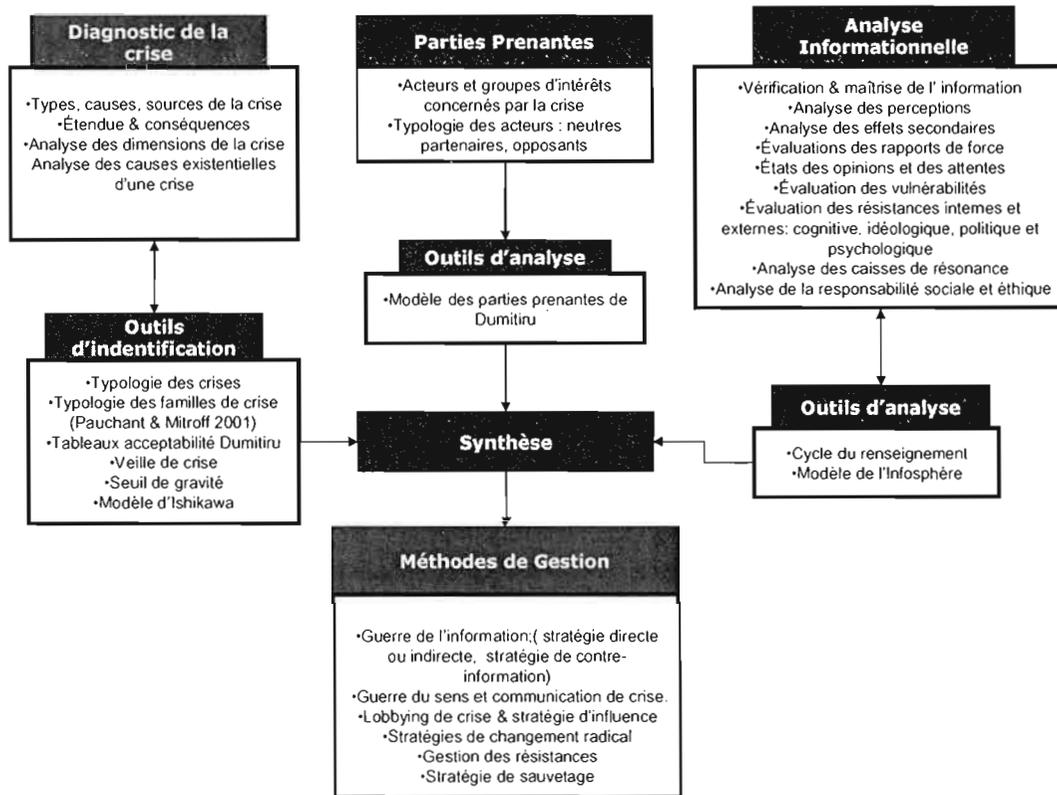
La troisième mesure de l'étude pendant la crise sera l'étude des parties prenantes à la crise, c'est à dire tous les acteurs susceptibles d'être touchés par la crise. Nous aurions pu placer l'étude des parties prenantes dans l'étape informationnelle, mais il nous est apparu important de mettre en évidence l'analyse des acteurs pour plusieurs raisons :

1. Dans une situation d'urgence, on oublie souvent de regarder qui sont nos alliés et qui pourrait nous aider à nous en sortir.

2. On néglige souvent nos partenaires qui subissent autant que nous la crise, voire davantage au risque de disparaître eux aussi. En effet, certains de nos fournisseurs pourraient subir de plus graves préjudices qui amèneraient une nouvelle crise d'une autre ampleur non envisagée lors de la première crise.
3. Obtenir une cartographie des acteurs dans la crise permet d'avoir une meilleure vision des possibilités de résolution de la crise.
4. Cette cartographie permettra d'identifier, pour contrôler les belligérants, les acteurs hostiles à l'entreprise qui profiteraient de la faiblesse passagère pour accentuer la tension de la crise sur l'organisation.

Nous sommes à cet instant sur le terrain de la guerre de l'information où celle-ci sera utilisée de manière conflictuelle pour porter préjudice à un adversaire économique. L'image et la notoriété étant déjà affectées par la crise, il faut pouvoir prévenir le pire. Ainsi, l'étape des parties prenantes visera à l'identification des acteurs et des groupes d'intérêts concernés par la crise et elle permettra d'établir une cartographie des acteurs, qu'ils soient neutres, partenaires ou opposants. Cette étape se fera en parallèle avec l'étude informationnelle sur les rapports de forces des acteurs économiques, politiques, et sociaux, dans le but de compiler les conclusions effectuées dans l'étape informationnelle et dans l'étape de l'analyse des parties prenantes. L'outil qui sera utilisé sera le modèle des parties prenantes élaboré par la professeure Dumitriu (2004) et présenté dans le Chapitre III ; volet gestion des crises.

En fonction des synthèses respectives aux différentes étapes, le modèle d'une crise propose ensuite différentes méthodes de gestion pour répondre à la crise et la résoudre. Ainsi pour résumer notre étude nous proposerons une figure récapitulative du modèle de gestion des crises dans la figure 5.9.



© E de Sablet, 2005

Figure 5.9 Synthèse du modèle de crise

5.3.4 Méthodes de gestion de crise

Notre modèle présente aussi des mesures envisageables pour sortir de la crise. Ce sont des propositions stratégiques car l'étude de cas qui porte sur Air Canada se propose de tenter d'appliquer notre modèle pour d'analyse de la crise à un cas réel. Nous n'avons pas la prétention dans cette étude de présenter des solutions toutes faites, car le choix des mesures à prendre dépendra aussi de l'analyse des faits particuliers. Cependant nous proposons des solutions de gestion de crise qui peuvent être sujet à discussion.

La première recommandation consiste dans une stratégie de guerre de l'information dans un rapport du faible au fort. La guerre de l'information a été expliquée dans la chapitre III (paragraphe 3.3.1.1.4). Nous invitons le lecteur à revoir ce paragraphe pour de plus amples

renseignements. Cette stratégie de guerre de l'information sera choisie si, et seulement si, l'entreprise est attaquée sur le plan informationnel (rumeur, diffamation, espionnage commercial) et amenée dans une spirale de crise. Le rapport du faible au fort nécessite que l'organisation se projette dans une position du faible mis en rapport de force avec un plus fort que lui. Cet état d'esprit a pour but d'éviter toute autosuffisance et tout état d'esprit de dominateur à qui rien ne peut arriver. On évitera ainsi les sentiments d'omnipotence. Ce rapport du faible au fort permettra à l'organisation de se focaliser sur ses propres forces et d'analyser les points faibles de son adversaire afin de s'en servir pour le déstabiliser et l'affaiblir. Le stratège pourra choisir soit une stratégie directe soit une stratégie indirecte. La stratégie indirecte provient de l'aspect synthétique de l'analyse de la guerre de Sun TSu "L'art de la guerre", recueil qui vient de la Chine Antique. Les principes généraux en sont :

- Connaître son rival ou son compétiteur,
- Attaquer (contrecarrer) en priorité les actions de ce compétiteur
- Éviter sa force et tenter de l'affaiblir. La moindre faille il faut s'y introduire. Une petite faiblesse chez mon adversaire est un petit avantage pour moi
- Le décevoir et le manipuler.

La guerre cognitive peut être exercée de trois façons différentes :

- a) la guerre *pour* l'information (un affrontement pour l'acquisition de l'information stratégique);
- b) la guerre *contre* l'information (protéger ses richesses et sa propre information et empêcher à ce que l'ennemi accède aux informations stratégiques; éviter les fuites d'informations, par la protection et la confidentialité de ses données stratégiques);
- c) la guerre *par* l'information (perturber son rival, son compétiteur ou bien à le mener sur un autre terrain que le sien pour qu'il dévoile ses points faibles, ses contradictions et biaiser ses perceptions).

On peut utiliser la guerre de l'information dans le cas d'une crise informationnelle. Lorsqu'une organisation est attaquée sur le plan médiatique, relayée par les concurrents par

une désinformation massive pour détériorer la réputation du concurrent et l'affaiblir, celle-ci pourra avoir recours à une stratégie de contre-information. Le cas Perrier est un bon exemple qui montre une entreprise qui a été victime d'une désinformation suite à la découverte de trace de Benzène dans un lot de canette.² La stratégie de contre information, pour reprendre la définition de P.J Gustave « est un concept subversif qui a été inventé par Renato CURCIO et Toni NEGRI en Italie au début des années 70 » Cette stratégie s'appuie sur plusieurs points qui sont :

- Composer la prospection d'informations en fonction des enjeux stratégiques et tactiques ;
- Frapper méthodiquement les paradoxes de l'adversaire ;
- Créer une continuation entre les forces qui réunissent et les forces qui exploitent l'information ;
- Poser l'information dans une dynamique d'action et de réaction sur le terrain ;
- Utiliser une logique par l'évidence des faits;
- Pouvoir connaître les caisses de résonance et les relais d'opinion qui relaieront et valoriseront l'information.

Il nous faut cependant préciser pour éviter toute confusion avec la désinformation, que la stratégie de contre information privilégie l'exploitation de l'information ouverte non retouchée ou non déformée. Une stratégie de contre-information nous permettra de prouver l'intégrité et l'exactitude des informations utilisées. Cela veut dire que le stratège doit être en mesure de prouver que les informations ne sont pas falsifiées, et qu'elles n'ont pas d'erreur. Elle est aussi une stratégie indirecte qui vise à contourner la cible en passant par l'opinion publique relativement informée ou par les relais d'opinion. Pour cela il est nécessaire de savoir où se trouvent les leaders d'opinion, les relais d'information et de communication et les caisses de résonance, afin de faire circuler l'information au bon moment et au bon endroit au bon individu. P.J Gustave mentionne que « *le système fonctionne alors tout seul, conférant un poids et une efficacité largement supérieurs aux seules forces en confrontation (conformément au principe d'économie des forces de Ferdinand FOCH). En somme, la*

² P.J. Gustave, 1994 « Le cas Perrier: Guerre et contre guerre de l'information économique » Revue Echanges

contre-information utilise les mêmes canaux que la désinformation (qui elle-même emprunte les voies de l'information). Mais dans son aspect défensif elle nécessite une intelligence permanente dudit système pour permettre une grande réactivité, gage de son efficacité »

La deuxième recommandation propose une stratégie de la guerre du sens et de la communication. En effet lors d'une crise et en rappel avec notre troisième action de la crise qui est la communication de crise (figure 5.6), une organisation doit pouvoir maîtriser le terrain médiatique et le terrain de la perception. En effet on se souvient que dans une crise on présente souvent dans l'opinion publique l'organisation qui la subit soit de coupable soit de victime. Cela amène souvent une certaine pression médiatique. Pour la diminuer et maîtriser les effets pervers d'une mauvaise perception sur la réputation, l'organisation devra maîtriser sa communication en interne comme en externe. De plus, en période de crise, ne pas communiquer est une erreur fondamentale, car l'opinion publique et les médias auront tout à loisir la possibilité de traiter l'organisation comme une organisation coupable ou fautive accentuant ainsi les effets négatifs d'une crise. Il est à noter que la communication joue un rôle majeur auprès du marché financier. Celui-ci réagit surtout émotionnellement à toute mauvaise nouvelle, d'annonce de crise, de faillite, ou de corruption par exemple. On remarquera qu'une bonne communication ou une mauvaise communication peut avoir des résultats immédiats sur le cours de bourse à court terme et nuire à la santé de l'entreprise. En effet dans le cas de la crise d'Exxon, celle-ci avait fait une très mauvaise opération de communication et le cours de l'action a fortement chuté les premiers mois. De plus si la communication est mauvaise le marché financier pourrait pénaliser l'organisation en augmentant son **Bêta** (mesure du risque systématique).

La troisième recommandation propose une stratégie défensive qui consiste à sauver ce qui peut être sauvé pour faire redémarrer l'entreprise. Nous l'appellerons cette stratégie *la stratégie de sauvetage*. Le principe est le même qu'un des stratagèmes chinois qui dit que pour sauver le pêcheur il faut sacrifier le prunier. En suivant cette même logique la stratégie de sauvetage signifierait que l'objectif de l'entreprise serait d'identifier les actifs stratégiques ou les unités d'une entreprise qui sont en bonne santé et qui garantissent la survie d'une entreprise en supprimant les unités malades ou en éliminant les actifs non stratégiques qui nuisent à la santé de l'entreprise. Chaque entreprise, durant son cycle de vie, peut acquérir

par son propre choix stratégique (en se diversifiant par exemple), par intérêt passager, ou par opportunité, diverses unités ou divers participations d'actifs qui contribuent à sa croissance. Bien entendu de nombreux exemples d'entreprises existent pour illustrer cette stratégie. Vivendi dans sa période avec Jean-Marie Messier a procédé à plusieurs acquisitions plus ou moins judicieuses. Seulement il s'est avéré que la crise des télécoms a frappé de plein Vivendi Universal, et certaines acquisitions nuisaient à la santé de Vivendi Universal. Lors de la crise et pour éponger sa dette abyssale, les nouveaux dirigeants ont procédé à une vente de certains actifs, qui étaient considérés comme ne faisant plus partie du nouveau plan stratégique et qui gênaient, voir nuisaient au redémarrage de l'entreprise. L'objectif était de se dégager des foyers de pertes qui ont amené Vivendi à une dette de 34 milliards d'euros. Ainsi pour ramener sa dette à une taille raisonnable, Vivendi Universal a vendu pour 10 milliards d'euros d'actifs. Vivendi Universal avait décidé de vendre la société d'édition éducative Houghton Mifflin, ainsi que des participations non stratégiques dans l'opérateur satellite américain EchoStar. Cette stratégie est une stratégie dont la vision est basée sur le court terme. Elle peut être suivie par une stratégie de redressement qui permettrait une refonte de l'organisation.

La quatrième recommandation propose une stratégie de changement radical, particulièrement la stratégie de redressement. Cette stratégie de redressement résulte du diagnostic organisationnel comme quoi l'entreprise n'est pas adaptée à son contexte présent et encore moins à son contexte futur. La stratégie de redressement est une stratégie qui prend le mal par la racine afin d'apporter des remèdes et redresser la situation dans laquelle se trouve l'organisation. En effet comme la crise met en jeu la survie de l'entreprise, il est vital pour elle d'apporter des solutions drastiques qui modifient fortement la mission, la structure, et la culture d'une organisation. Cette stratégie se veut être le vaccin de la maladie. Cette stratégie sera faite de mesures à prendre et de processus à mettre en place qu'il sera nécessaire de faire partager aux différentes parties prenantes pour assurer la survie de l'organisation. La stratégie devrait aboutir à proposer le nouveau type d'organisation qui sera mis en place pour sortir de la situation de crise, ainsi que des objectifs clairs et précis. Nous pouvons prendre comme exemple le plan triennal proposé par Carlos Ghosn à Nissan pour sortir de la crise. Le plan triennal de Ghosn présentait des mesures draconiennes imposées à Nissan sur trois ans et un

objectif de devenir profitable au bout d'une année. Ce plan stratégique devait permettre à Nissan de sortir vite de la crise. Les objectifs étaient d'augmenter le chiffre d'affaire, de réduire les coûts de 25%, entre autres, les coûts avec les fournisseurs, d'améliorer la qualité des produits et des processus, ainsi que d'optimiser l'alliance avec Renault. Tous ces objectifs devaient nécessairement passer par une restructuration rigoureuse.

La cinquième recommandation propose de réaliser un lobbying de crise composé de plusieurs stratégies d'influence auprès des différentes parties prenantes. Des organisations aux intérêts opposés peuvent parfois contracter une alliance passagère. Dans l'exemple d'une crise d'un secteur industriel, comme par exemple lors de la crise des nouvelles technologies, des alliances provisoires peuvent se former pour conjuguer les efforts de survie face à la discontinuité accidentelle. L'objectif d'une stratégie d'influence et de lobbying de crise est de former des alliances temporaires entre divers acteurs du secteur industriel ou d'autres secteurs afin de partager les risques, mais surtout les conséquences d'une crise sur une organisation. En effet il est rare qu'une crise affecte seulement un seul acteur. De nombreux acteurs sont touchés généralement dans la chaîne de valeurs en passant par les fournisseurs, les clients, et les concurrents. Par exemple la crise pétrolière suite à la catastrophe Katrina en Louisiane en début du mois de septembre 2005 a fait monter le prix du baril à plus de 70\$. Cette hausse du pétrole touche plusieurs industries comme l'industrie automobile et l'industrie du transport aérien. Pour éviter une crise trop longue, dans cet exemple, les compagnies du transport aérien pourraient procéder à une stratégie de lobbying auprès de tous les acteurs touchés par la hausse du prix du pétrole. Les transporteurs peuvent donc s'allier pour minimiser temporairement les impacts de cette hausse sur leur structure de coût par des alliances stratégiques ou bien en montant un consortium qui puisse inciter les états à faire baisser passagèrement les taxes trop importantes qui risqueraient de faire disparaître plusieurs acteurs du secteur du transport aérien, à cause de l'augmentation vertigineuse des frais en kérosène. La stratégie de lobbying de crise comme il a été mentionné dans le chapitre 4.1.5, présente certaines tactiques de sortie de crise comme la sensibilisation de l'opinion publique et des consommateurs, la sensibilisation des médias, l'obtention d'un financement gouvernemental temporaire, ou comme la création d'une coalition d'acteurs face à la crise. De plus nous pouvons découper ce lobbying de crise en plusieurs stratégies d'influence. Dans

le cadre du lobbying de crise nous avons identifié dans le chapitre 4.1.5 quatre stratégies d'influences, soit la stratégie de pression, la stratégie d'interaction, la stratégie de coopération, la stratégie de neutralisation. Nous invitons le lecteur à se référer au chapitre 4.1.5 pour une meilleure compréhension des différents critères qui caractérisent les stratégies d'influence.

La sixième recommandation propose des modes de gestion des résistances. Une des qualités d'un bon leader est l'habilité politique. Selon les professeurs Allaire et Firsirotu un leader doit maîtriser trois habilités :

- L'habilité politique : savoir acquérir les appuis des groupes au pouvoir
- L'habilité technique : savoir maîtriser les outils d'analyse quantitative
- L'habilité symbolique : savoir comprendre et véhiculer les valeurs et les symboles de l'organisation

La gestion des résistances nécessite de la part du gestionnaire et du décideur d'avoir l'habilité politique pour connaître les différents appuis de pouvoir qui le soutiendront dans la gestion de la crise. Il ne suffit certes pas de savoir gérer les différentes résistances pour sortir d'une crise, mais la gestion des résistances est un enjeu majeur de la part des décideurs pour implanter une stratégie de sortie de crise rapidement et fédérer la plupart des individus d'une organisation autour du projet. Souvent les entreprises en période de crise ont des difficultés à trouver des solutions rapidement, à cause des nombreuses divergences de point de vue et d'analyse. Lorsque la cellule de crise aura identifié les causes de la crise, ses conséquences possibles, elle présentera des choix stratégiques. Ce sont notamment ces choix stratégiques qui peuvent être des sources de tension qui se rajouteront à la crise en elle-même et scléroseront le processus de sortie de crise. Pour cela un décideur doit pouvoir identifier les individus favorables, les neutres et les opposants. Il trouvera bien entendu de fort alliés dans les individus favorables. Le décideur ira aussi chercher des partenaires potentiels dans les parties prenantes neutres en expliquant en détails le plan de sauvetage. Cependant pour les opposants le gestionnaire aura deux possibilités. La première sera de les écarter afin qu'ils ne nuisent pas au processus de relance et de sauvetage. A ce sujet, on peut mentionner à nouveau l'exemple de Carlos Gohsn qui invita ses fournisseurs à accepter le plan de

redressement. Ceux qui ne voulaient pas coopérer et baisser leurs coûts étaient automatiquement éliminés. Par contre ceux qui coopéraient en acceptant de baisser leurs coûts, étaient aidés et assistés par Nissan qui les garantissait un volume d'affaire important. Une autre solution pour gérer les opposants est de prendre le temps de leur expliquer où se trouvent les divergences, quelle est la position de l'organisation et ses exigences afin de les convertir à la nouvelle stratégie.

5.3.5 Processus tactique d'une réponse opérationnelle

Seulement il n'est jamais aisé d'implanter une quelconque stratégie et pour cela le mémoire propose une démarche d'implantation. La mission de toute cellule de crise est d'élaborer des solutions et des réponses opérationnelles à une sortie de crise et de comprendre les enjeux stratégiques, ce qui nécessite obligatoirement une bonne connaissance de la crise. Si l'on se réfère à notre modèle de démarche d'action de crise, ce sont les dirigeants qui fixeront les objectifs à atteindre. L'équipe de gestion de crise mettra en avant plusieurs recommandations stratégiques ou opérationnelles qui seront choisies par les décisionnaires. Cependant, mettre en avant des recommandations demande de la rigueur dans la conception. La tactique et la stratégie sont des opérations s'interpénétrant mutuellement dans le temps et dans l'espace, mais qui sont de natures différentes. Une stratégie définit les buts et les objectifs et répond à la question simple : où aller? Toute stratégie se place dans le champ d'un projet politique. Pour cela, concevoir une stratégie demande un temps de réflexion et d'analyse pour connaître en premier lieu la position actuelle de l'entreprise et entrevoir les possibilités qui lui sont offertes par son environnement. La pensée stratégique amène à l'action. La stratégie est finalement la conception d'une action globale et collective qui prend son essence dans les objectifs définis par la politique dans un milieu conflictuel et concurrentiel. Cette action qui résulte de la pensée stratégique s'appelle la tactique. La tactique répond à la question simple : Comment y aller ? Quels sont les moyens pour atteindre nos objectifs et obtenir des résultats? La tactique amène l'aspect technique et opérationnel d'une stratégie; c'est la mise en œuvre de la stratégie, le mode opératoire et les modes d'action, c'est à dire le *comment aller* et le *comment faire* en prenant en compte la marge de manœuvre à chaque étape du processus.

Dans notre démarche d'implantation, le mémoire présente plusieurs étapes auxquelles les gestionnaires devront apporter des réponses opérationnelles. Quand la tactique sera établie, le gestionnaire pensera aux effets désirés dans son action tactique et évaluera les conséquences de son action tactique. À partir des conséquences de la tactique envisagée, le gestionnaire estimera la perception ambiante ainsi que la réaction. Il ne faut jamais oublier qu'une action demande une réaction et que tout gestionnaire doit être en mesure de prévoir les réactions. C'est en fonction des réactions que nous pourrons juger des résultats et connaître la marge de manœuvre de l'organisation. La démarche tactique s'effectue en parallèle avec la communication de crise qui permettra d'influencer l'environnement de l'organisation, les médias et l'opinion publique. Le schéma suivant présente la démarche proposée.

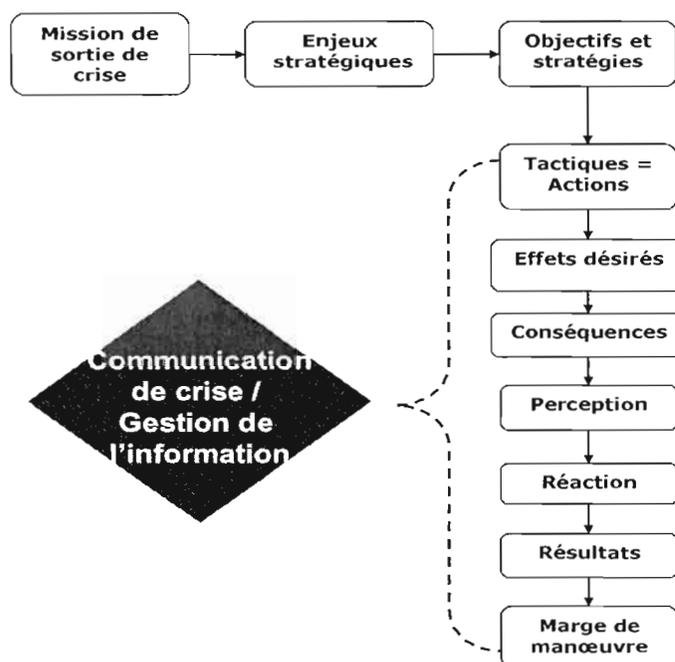


Figure 5.10 Processus tactique d'une réponse opérationnelle de crise

5.4 Modèle d'analyse Post-crise

Suite à une crise majeure, l'entreprise doit se réorganiser, redémarrer ses activités, et concevoir une nouvelle stratégie, une nouvelle politique d'action en matière de prévention. L'entreprise se doit de capitaliser le savoir et l'expérience pour réaliser un retour d'expérience et en tirer les conclusions sur les erreurs du passé au sein de l'organisation et enfin de réajuster l'organisation blessée. La phase post-crise est en réalité une rétro-action de ce qui s'est passé.

Il n'y a malheureusement que très peu d'études sur cette étape, quelques écrits mais cela reste encore flou dans le processus d'une gestion après crise. Pour cette raison notre mémoire se veut être une orientation de discussion et expose un modèle à quatre mesures pour la gestion après la crise. Ce modèle est pour les gestionnaires un outil de simplification pour réussir cette phase. Les étapes suggérées sont l'étape informationnelle, l'étape organisationnelle, l'étape politique et sociale, et enfin l'étape économique et concurrentielle. Chacune des étapes présente de nombreuses recommandations stratégiques et tactiques (niveau opérationnel) qui ont pour dessein d'éclairer les gestionnaires dans leur démarche. Si l'on étudie bien cette phase post-crise on pourrait simplifier la démarche en revenant à la première phase de prévention de crise en prenant en compte les nombreux feedbacks apportés par la crise récente. Mais nous proposons un modèle de discussion en quatre étapes.

Dans le cadre de l'étape informationnelle, notre modèle conseille les gestionnaires sur dix points qui nous semblent capitaux:

- Capitaliser les connaissances en réalisant un retour d'expérience par un rapport d'activité ;
- Réaliser une base de données sur les crises subies par l'organisation si cela n'existe pas dans l'entreprise;
- Réaliser un Benchmarking des crises du même type ou dans d'autres secteurs d'activité afin d'enrichir la base de données, si cela n'avait jamais été effectué dans le passé et comprendre les différences entre la crise passée et les autres crises ;
- Évaluer la réputation de l'organisation à la sortie de crise ;

- Évaluer la perception sociale et concurrentielle sur les événements passés et connaître son impact sur la réputation ;
- Évaluer l'impact de la crise sur les activités de l'entreprise et sur le moral des employés.
- Analyser les coûts de la crise pour savoir combien cette crise a coûté à la firme ;
- Réaliser un processus de veille plus actif sur les facteurs potentiellement déclencheurs de crise
- Réévaluer tout le processus de gestion des risques et des crises de l'organisation
- Dresser un listing d'experts opérationnels pour une prochaine crise (vision la plus pessimiste)

Dans le cadre de l'étape organisationnelle, notre modèle conseille une démarche selon sept points. L'objectif de cette étape est de permettre le réajustement de l'organisation après la crise. Les sept points sont les suivants :

- Réorganiser l'organisation, les modes de fonctionnement par la mise en place des diverses stratégies de changement radical proposées par les professeurs Allaire et Firsirotu (1993, 2004). Cependant tout gestionnaire ne devra pas implanter une stratégie de changement radical sans en connaître les enjeux. Dans l'histoire de la gestion il existe malheureusement plus d'échecs que de réussites. On peut néanmoins mentionner cependant les exemples de réussite comme IBM et Nissan;
- Réévaluer les modes de leadership ;
- Refondre la forme organisationnelle de l'entreprise, si nécessaire en fonction de la crise;
- Ces trois derniers points sont pour une crise plus que majeure!!! Dans les trois cas (changement radical, changement de mode de leadership et changement de forme d'organisation), il y a d'importants risques que l'entreprise ne passe pas au travers de ces changements, ce qui serait pire que la crise traversée.
- Mettre en place un processus de simulation et de prévention de crise : Création de plans d'urgence
- Création d'une culture préventive de crise, de précaution dans l'entreprise;

- Mise en œuvre de mesures de protection (norme ISO, législation, processus technique et opérationnel, etc.) ;

Dans le cadre de l'étape politique et sociale, notre modèle conseille une démarche selon sept points. Cette étape a pour but d'améliorer la gestion des forces politiques et sociales. Les sept points sont les suivants :

- Gérer les forces politiques et sociales au plan de sortie de crise (le but est de rassurer);
- Gérer les actions de la sortie de crise en milieu hostile;
- Conserver le contrôle du terrain médiatique par une communication active de sortie de crise, une communication proactive et de transparence pour redonner confiance aux investisseurs et aux clients;
- Évaluer la responsabilité éthique et sociale de l'entreprise;
- Plan d'action pour améliorer la réputation auprès des consommateurs, opinion publique, ONG, etc. ;
- Renforcer le moral des employés et éviter des pertes de compétences qui sont utiles à une relance des activités de l'entreprise;

Dans le cadre de l'étape économique et concurrentielle, notre modèle conseille une démarche selon les points principaux, qui sont les suivants :

- Repositionnement de l'entreprise sur le marché;
- Révision de la conception, ou repositionnement du produit ou du processus mis en cause par la crise;
- Révision de la mission de l'entreprise (à intégrer des aspects liés à la communauté, etc.);

Ainsi nous avons la figure 5.11, qui schématise notre proposition.



Figure 5.11 La gestion post-crise : le modèle proposé

CHAPITRE VI

ANALYSE DE LA CRISE AIR CANADA

6.1 Introduction

Afin de confronter notre modèle d'analyse d'une crise, nous allons étudier la faillite et la crise qui en a résulté chez Air Canada. Air Canada continue d'être le transporteur aérien le plus important au Canada en 2004, avec des revenus de 7,6 milliards \$ perçus entre le 1er octobre 2003 et le 30 septembre 2004, selon le ministère du transport canadien. De plus Air Canada a subi une belle crise en 2003 suite à sa déclaration sous la protection de la loi canadienne des faillites.

Le monde du transport aérien est une industrie qui est très volatile et est sujette à de nombreux bouleversements comme les attentats du 11 septembre 2001 qui ont eu une répercussion globale sur l'industrie du transport aérien et sur le tourisme. La crise du SRAS au Canada, a elle aussi eu des répercussions négatives sur la santé des compagnies aériennes canadiennes. La déréglementation du ciel européen a aussi modifié l'industrie mondiale du transport aérien. Par conséquent on peut déjà constater que le milieu du transport aérien est une industrie qui est sensible à de nombreuses perturbations. Elle a en effet subi bien des crises économiques qui ont été finalement des mécanismes de régulation et la déréglementation du ciel européen est un des exemples les plus récents de la crise structurelle de l'industrie. C'est une des raisons qui nous pousse à expérimenter le modèle de gestion de la crise dans ce mémoire et de trouver une entreprise ayant subi de nombreux changements structurels comme Air Canada. La deuxième raison est mon intérêt personnel pour ce secteur d'activité qui fourmille de défis. Ma passion pour l'aéronautique et les avions me pousse en tant que futur gestionnaire à étudier ce secteur d'activité. Le transport aérien est le mode de transport le plus récent qui s'est activement développé lors du XXème siècle. Les perspectives d'évolution du transport aérien laissent percevoir cependant un certain ralentissement quoique celui-ci puisse être très aléatoire à cause de la volatilité de l'industrie.

Notre étude de cas se propose d'étudier dans un premier temps les caractéristiques de l'industrie du transport aérien, ainsi que l'entreprise Air Canada avant sa crise et sa fusion

avec Canadian Airline. Ensuite l'étude de cas analysera la crise selon les trois grandes étapes d'une gestion de crise, soit l'étape pré-crise, la crise proprement dite et enfin la sortie de la crise. Dans chacune de ces étapes nous confronterons les modèles de gestion de crise élaborés dans le chapitre 5, en nous focalisant par la suite sur les propositions originales de notre modèle, notamment le diagnostic de la crise, l'analyse des parties prenantes et finalement l'analyse informationnelle.

6.2 L'industrie du transport aérien

L'aviation commerciale s'est réellement développée après la seconde guerre mondiale et la première ligne transatlantique New York-Londres a été créée en 1944. Les années 70 ont été l'avènement des gros porteurs et ce fut aussi la fin à la course à la vitesse et la puissance avec l'expérience limitée du Concorde jusqu'à l'accident du Concorde de la société Air France le 25 juillet 2000 qui décida de la fin de son exploitation. Les transporteurs aériens sont des entreprises de relais technologique « *mediating technology organizations* » et sont entièrement dépendante des fabricants d'avion qui ont toujours trouvé des solutions à la rentabilité de cette industrie. Le transport aérien a connu cependant de fortes mutations, surtout aux États Unis avec la déréglementation introduite en 1978, les crises pétrolières auxquelles les compagnies ont du faire face et la libéralisation imposée par les autorités européennes. Les crises pétrolières ont poussé les compagnies de transport aérien à réclamer des nouveaux aéronefs moins gourmands en carburant. Aussi d'avions turbo de 50 passagers aux premiers avions jet à l'arrivée de gros porteurs et éventuellement des bimoteurs les manufacturiers, jusqu'au années 80 ont d'une façon continue contribuer à réduire le prix des sièges-miles-disponibles (ASM) *Available seat mile*. Ainsi même si le Concorde fut un succès technologique, son succès commercial fut un échec car le prix de revient des ASM était beaucoup plus élevé que le prix pouvant être demandé aux passagers. La libéralisation du transport européen a déterminé à une vague de privatisation dans plusieurs pays européens, comme la France par exemple. De par ces différentes mutations, de nombreuses compagnies sont disparues (Pan Am, Eastern), certaines se sont transformées, privatisées ou restructurées, et d'autres se sont fait rachetées par leur concurrent. Durant les années 70 le phénomène des vols nolisés a secoué l'industrie au niveau des vols vacances nord-sud et éventuellement transatlantiques. La crise du transport aérien au début du siècle reflète

l'impact d'événements majeurs comme la récession américaine, les attentats terroristes du 11 septembre 2001, la guerre en Irak et le syndrome respiratoire aigue (SRAS). De plus cette industrie en 2000-2005 est une industrie mature ou les employés embauchés en masse durant la période de croissance des années 70 et qui sont à quelques années de la retraite mettent une pression énorme sur les coûts de la masse salariale et le feront encore pour les 5 prochaines années.

6.2.1 Les infrastructures et le matériel volant

Dans les années 2000 on peut constater que l'industrie de l'aviation civile est arrivée dans une phase de maturité. Comparé aux autres modes de transport comme le train ou bien le transport maritime, l'avion nécessite peu d'infrastructure au sol. En effet les infrastructures qui sont utilisées par le transport aérien sont généralement de deux sortes des infrastructures matérielles visibles au sol comme les aéroports et les centres de maintenance et des infrastructures immatérielles comme les moyens de contrôle de la circulation aérienne, et les réseaux des routes aériennes.

Le transport aérien sépare les infrastructures nécessaires au transport aérien et les matériels des compagnies qui sont bien souvent indépendants les uns des autres. Par exemple l'Aéroport Roissy Charles de Gaulle n'est pas la propriété exclusive d'un transporteur, tout comme l'Aéroport de Toronto n'est pas la propriété de Air Canada. Les aéroports sont généralement gérés par une entreprise indépendante des compagnies aériennes. Par contre les aéronefs peuvent être soit la propriété des transporteurs aériens, soit ils peuvent être loués. Aussi les grosses compagnies aériennes ont souvent deux possibilités dans la maintenance des avions. La première est de posséder leur propre infrastructure de maintenance près d'un aéroport et la deuxième est de sous-traiter la maintenance de leurs avions à une entreprise tierce. La durée de vie pour le matériel volant est relativement courte. L'âge moyen d'une flotte est de 10 ans pour les compagnies régulières. Une des grandes spécificités du transport aérien consiste dans le fait que les problèmes liés au coût du matériel volant et à sa maintenance sont bien plus importants que les coûts d'infrastructure. Concernant les aéronefs, on constate qu'après la crise pétrolière dans les années 70, les compagnies

aériennes ont recherché des avions plus économiques. Après 2000 nous pouvons constater une nouvelle discontinuité technologique concernant les aéronefs puisqu'il y a l'avènement des très gros porteurs avec l'Airbus A380 qui peut accueillir entre 500 et 800 passagers.

6.2.2 Les dimensions internationales du transport aérien

Une des spécificités du transport aérien est la dimension internationale du secteur qui impose beaucoup de contraintes aux transporteurs. Il existe à ce sujet une coopération internationale entre les divers pays. Le transport aérien évolue dans un espace à trois dimensions et il est vite apparu le besoin d'imposer des contraintes pour assurer la sécurité. En réponse, une agence spécialisée a été créée : il s'agit de l'Organisation Internationale de l'Aviation Civile (OACI), qui est l'organisation en charge de la sécurité pour tous les acteurs du transport aérien. Comme l'aviation commerciale et civile exige de nombreuses connexions internationales, il a été indispensable de créer des accords internationaux, des droits de survol, d'escale et d'exploitation commerciale. Le rôle de l'OACI est un rôle d'arbitre sur les questions de la sécurité, des télécommunications, d'équipement, de qualification du personnel, des normes des aéronefs etc. Pour pouvoir exploiter des routes aériennes les transporteurs paient des redevances de route. Une association internationale, IATA (Association Internationale du Transport Aérien), délivre les autorisations de vol et déterminent les couloirs aériens. Cette association a aussi une mission de maintien du niveau de sécurité dans ce secteur. Cet organisme qui fût très influent a aujourd'hui perdu de sa force avec la venue des transporteurs nolisés.

La conférence de Chicago en 1944 a été le départ de la réglementation de l'industrie du transport aérien. La coopération internationale ne s'arrête pas aux accords internationaux des différents droits mais aussi à la coordination tarifaire qui permet aux transporteurs d'atteindre la rentabilité avec des tarifs raisonnablement élevés. Les accords autorisent les compagnies aériennes américaines à établir avec les pays européens des liaisons à partir de n'importe quel point des Etats-Unis, et laissent aux transporteurs européens des liaisons à de n'importe quel point des Etats-Unis, à condition que ces liaisons partent de leurs bases nationales européennes. L'Union Européenne encourage depuis peu la privatisation des compagnies

nationales dans un contexte de mondialisation et cherche à créer un espace unique européen. Aussi les compagnies ont développé des accords bilatéraux avec d'autres compagnies pour développer leur réseau d'exploitation, mais le cabotage est interdit pour les compagnies européennes dans la zone des Etats-Unis et pour les compagnies américaines dans la zone européenne.

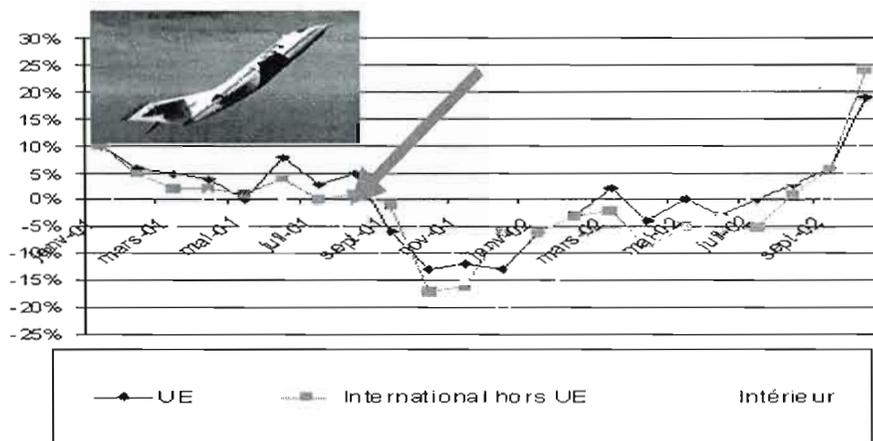
Par la déréglementation effectuée par le gouvernement Carter, les États-Unis ont voulu libéraliser le trafic mondial en proposant des accords à « **ciel ouvert** ». Mais plusieurs pays européens ont refusé de les signer car ils estimaient que ces accords favorisaient bien trop les compagnies aériennes américaines. Alors pour étendre leurs réseaux et rentabiliser leurs vols, les compagnies en sont venues à adopter des ententes et des alliances commerciales entre elles. L'extension de ses accords et des réseaux constitue un enjeu majeur dans l'industrie du transport aérien. Ainsi les aéroports des grandes métropoles ont joué un rôle important en servant de plateforme d'échange entre les passagers des diverses compagnies et des divers vols longs et moyens courriers. C'est la politique des « hubs and spokes » (pivots et rayons).

6.2.3 Croissance et clientèle du transport aérien

La clientèle se divise selon le contexte dans lequel elle souhaite utiliser le transport aérien : il y a la catégorie des voyages d'affaires et la catégorie des voyageurs touristiques. Ce sont les deux principaux segments de ce marché car la segmentation se fait au-delà du court, moyen ou long courrier au niveau de l'intention du voyage. Ainsi, pour un voyage court (une heure environ), le client s'attachera moins au niveau de service, mais plus il recherchera un vol au prix le plus bas. Pour un voyage long, le client recherchera un niveau de service maximal, et s'attachera moins au prix. Néanmoins toute la clientèle recherchera bien souvent un service de base, comme un accès rapide aux points d'enregistrement, une assistance lors des déplacements, l'accueil lors des transferts, etc. Cette segmentation est importante puisque les alliances se sont concentrées sur les déplacements d'affaires et les tarifs à haut rendement comme les classes affaires. Un segment où Air Canada connaît un grand succès avec sa Classe Business First en offrant un service entre la première et la classe affaire au tarif de la classe affaires.

Jusqu'en 1991, les vols intérieurs étaient plus importants que les vols internationaux mais le phénomène de mondialisation a renversé cette situation et les vols internationaux présentent un taux de croissance supérieur à partir de l'année 1991. Le marché du transport aérien pour les vols internationaux transatlantiques à destination des Etats-Unis et de l'Europe a atteint une phase de maturité, alors que pour les vols vers l'Amérique latine, le Moyen Orient et l'Asie le marché est en phase de croissance. Cette maturité du marché des vols internationaux à destination des Etats-Unis et de l'Europe entraîne des problèmes liés à la saturation des aéroports et à la surcharge des systèmes de contrôle aérien, empêchant ainsi l'accès de nouveaux entrants et menant à une forte concentration du marché sur la zone Américaine et la zone Européenne.

Les taux de croissance du secteur des transports aériens présentaient déjà des signes de ralentissement, du fait d'un ralentissement de l'économie mondiale et de la crise de la bulle Internet qui a limité fortement les voyages d'affaires. Les « attentats du 11 septembre » ont accentué cette diminution de croissance. Les pertes enregistrées sur les vols internationaux réguliers se sont ainsi élevées à environ 7 milliards pour l'année 2001. À cause de ce ralentissement majeur, de nombreuses compagnies aériennes ont abandonné certaines destinations et réduit le nombre de vols sur d'autres destinations. On peut ainsi constater l'impact des attentats sur le taux de croissance de l'industrie sur la figure suivante.



Source : IATA, 2002

Figure 6.1 Impact des événements du 11 septembre sur le taux de croissance du trafic aérien de passagers (janvier 2001-octobre 2002)

6.2.2 Facteurs clés de succès de l'industrie

L'industrie du transport aérien est une industrie fortement concurrentielle et pour qu'une compagnie réussisse à survivre, il est indispensable de connaître ses facteurs clés de succès.

La maîtrise des Coûts et le coût du Kérozène

Le difficile exercice de l'équilibre financier réside de même dans la capacité à pratiquer des tarifs compétitifs, et à trouver un équilibre avec les charges d'exploitation courantes. Les charges d'exploitation comportent l'achat du combustible avec sa variation de prix sur le marché des matières premières, la sous-traitance avec les assistances aéroportuaires, la manutention et le nettoyage, l'entretien et les réparations du matériel volant, les charges liées à la rémunération du personnel et aux charges sociales et les redevances pour l'exploitation des routes aériennes, etc. Par ailleurs les coûts d'exploitation ont augmenté à cause de la hausse des primes d'assurances et des investissements nécessaires à la sécurité des passagers.

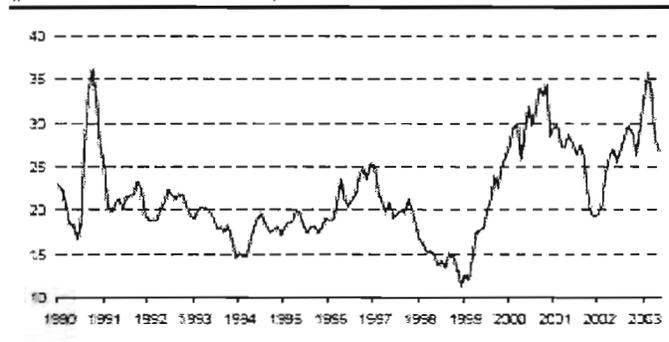
Les économies de coûts pour l'industrie du transport aérien dépendront de:

- De la capacité des avions
- De la distance à parcourir
- Du taux de remplissage des avions
- De la nature et de l'étendue du réseau aérien (grandeur du réseau et des alliances, importances des villes desservis, longueur des destinations)

Dans le cadre de la structure de coûts, les opérations de maintenance représentent bien souvent plus de 10% du chiffre d'affaires des compagnies aériennes. Plusieurs grands transporteurs ont leurs propres hangars de maintenance et la maintenance est intégrée verticalement dans leur chaîne de valeur. D'autres préfèrent sous-traiter cette activité. L'option de la sous-traitance, moins coûteuse que l'option d'internaliser cette activité, pose plus de problèmes de contrôle de la qualité qui touchent en effet à la sécurité du vol.

Le transport aérien dépend en grande partie de l'énergie fossile et est très sensible à la hausse du prix du kérosène. Il faut savoir que le kérosène est en tête des coûts d'exploitation des transporteurs aériens devant les dépenses de personnel. L'envolé du prix du pétrole fragilise les compagnies aériennes. Certaines compagnies pratiquent le "fuel Hedging" (couverture sur leurs achats de kérosène), et subissent plus faiblement les contraintes actuelles de la hausse du prix du pétrole.

**LES PRIX DU PÉTROLE ONT FORTEMENT
AUGMENTÉ DEPUIS 1999**
(prix du baril WTI en \$ US)



Source : Global Insight.

Figure 6.2 Augmentation du prix du pétrole

Depuis le 11 novembre le prix du pétrole augmente à des seuils jusque là jamais atteints. Après l'ouragan Katrina, le prix du pétrole a dépassé le prix historique de 70 \$ et il est peu probable que le prix redescende vers les 30 ou 35\$ le baril. Aujourd'hui, en février 2006, le prix du pétrole descend vers les 57\$ le prix du baril. L'envolée des prix du pétrole brut renchérit le coût du kérosène. A peine après avoir digéré le traumatisme du 11 septembre combiné à la double crise du SRAS et de la guerre en Irak, les compagnies aériennes sont aujourd'hui prises dans la tourmente du renchérissement du prix du carburant. La montée du prix du carburant en moins de deux ans retarde le retour à la rentabilité de plusieurs transporteurs.

Selon Transport Canada, les coûts de l'industrie au Canada se composent de coûts variables et de coûts en capital. En 1998 la répartition des coûts était à la hauteur de 82 % pour les coûts variables et de 18% pour les coûts en capital. Les coûts de main d'œuvre par exemple représentaient environ 24% du total des coûts variables. Les coûts en carburant représentaient entre 1991 et 1997 environ 14% du total des coûts. Cependant avec la montée du prix du kérosène, la facture en carburant a fait augmenter les coûts variables supportés par les compagnies. Les autres coûts variables représentent les redevances d'aéroport et de navigation pour les codes de vol, les coûts de marketing, les coûts des matériaux, les commissions sur les systèmes de réservation et de ventes et les autres dépenses additionnelles qui compte pour 46% des coûts variables pour l'industrie canadienne en 1998, plus élevés

qu'en 1991. Par contre compte tenu de la tendance vers la location des aéronefs et l'externalisation de la maintenance, les coûts du capital sont passés d'un tiers en 1991 à plus de la moitié en 1998 selon Transport Canada. Cependant il est à noter qu'en 1998 la productivité de l'industrie canadienne du transport aérien a chuté de 6,5% pendant que les coûts unitaires augmentaient de 5,1 %. Ce rendement explique la baisse de rentabilité au cours de cette même année et donc celle d'Air Canada et de Canadian Airline.

Maîtrise du remplissage des avions et des tarifs

Pour réduire les coûts par siège offert et atteindre une plus grande profitabilité, l'un des principaux défis pour une compagnie aérienne est de maximiser le remplissage des avions. Une des spécificités du transport aérien est que le siège est un produit périssable, car tout siège non vendu est une perte sèche sur la recette nette et que son offre est limitée et fixe. En effet le nombre d'avions avec un certain nombre de places sur un trajet précis est déterminé à l'avance. Ainsi le prix établi pour la vente des sièges s'appuiera sur la rareté du stock et sur la flexibilité des tarifs. Il s'agit d'optimiser le remplissage sur chaque vol, c'est à dire remplir l'avion avec des passagers à forte contribution et prêts à payer un prix élevé, tout en ne risquant pas de perdre les passagers à faible contribution alors que les sièges proposées à un prix plus cher resteraient vides. Le principe peut être simple mais la mise en œuvre complexe. Il faut donc avoir une connaissance parfaite des inventaires des sièges et des tarifs, ainsi qu'un historique des remplissages dans les années précédentes et en fonction des saisons. Pour réaliser un remplissage optimum de leur avion et obtenir un profil sur la recette nette, les compagnies traditionnelles utilisent le « **revenue management** ». Le « revenue management » consiste à maximiser la recette avion, en jouant à la fois sur le remplissage et sur la recette unitaire, payée par le passager. Pour arriver au meilleur arbitrage possible entre remplissage et recette unitaire, il existe deux grandes fonctions. La première consiste à définir des niveaux de prix et des conditions attachées à ces prix. Dans un deuxième temps, il faut gérer l'accès à ces prix dans les avions. Le « revenue management » s'appuie sur de puissants logiciels pour optimiser la rentabilité de chaque siège et moduler les tarifs en fonction des jours, des saisons et surtout de l'évolution des réservations. Cependant il ne sert à rien d'avoir un remplissage très élevé si la recette moyenne payée par le client est faible, car ce qui

importe pour le transporteur est la recette. La gestion du remplissage des sièges et des tarifs nécessite donc une bonne réactivité de la part du transporteur aérien.

Alliances stratégiques

Afin de réduire leur coût et contourner la législation internationale n'autorisant pas le cabotage pour les compagnies américaines en Europe et pour les compagnies européennes aux Etats-Unis, les compagnies aériennes ont procédé à de multiples alliances. Le but des alliances est de trouver des synergies entre les compagnies pour réduire la concurrence sur des liaisons qui seront exploitées en commun. Cela permettra d'offrir plus de destinations aux clients. En outre les différentes déréglementations du ciel américain et du ciel européen ont incité le passage à la privatisation des transporteurs et ont permis d'adopter des nouveaux modèles de gestion garantissant une ouverture vers l'extérieur des frontières et la négociation de nouvelles alliances. Les alliances permettent aux transporteurs de réserver, d'assurer les correspondances sur leurs propres vols et sur les vols de la compagnie alliée, de partager des vols, et d'accepter les échanges de clients sur des vols, et ce, sans avoir de participations croisées au capital et en restant des compagnies bien distinctes. De plus, les alliances permettent aux compagnies de transport international d'alimenter leur vols long courrier et d'optimiser l'exploitation de leur Hub, c'est-à-dire leur plateforme de correspondance. Selon Pierre Merlin (2000), la concentration du secteur a marqué la constitution d'un réseau d'alliances, qui permettent aux compagnies de:

- Afferter les avions des autres compagnies pour assurer les vols locaux,
- Utiliser les vols des plus petites compagnies en franchise avec d'autres compagnies,
- Partager les codes des liaisons entre deux compagnies surtout pour les vols internationaux et réaliser ainsi des économies par le partage des vols,
- Assurer des prises de participation financière traduisant l'intérêt de l'alliance stratégique.

Ainsi les compagnies au sein d'une alliance peuvent pratiquer le partage des codes, établir une coordination des horaires de leur vols respectifs afin d'améliorer les différentes

correspondances sur les autres vols des partenaires, harmoniser les services à la clientèle et mettre en commun les divers programmes de fidélisation. Pour s'assurer d'une bonne alliance les transporteurs recherchent dans leur partenaire une bonne complémentarité des routes aériennes afin de couvrir tout le globe et d'utiliser à profil le réseau ainsi créé. Généralement une bonne alliance est représentée par une des plus grandes compagnies américaines, une des plus grandes compagnies européennes, et une des plus grandes compagnies asiatiques, chacune de ces alliances est associée à des compagnies régionales pour assurer le maximum de correspondances.

Dans un univers très concurrentiel comme le transport aérien les alliances stratégiques sont donc un des facteurs importants à la survie des entreprises et on peut constater que les alliances amènent aussi à une concentration du secteur.

Politiques des «Hubs» (des plateformes de correspondance)

Les plateformes de correspondance répondent au besoin de maximiser **le taux d'utilisation** des infrastructures disponibles, d'offrir aux compagnies aériennes une meilleure organisation du réseau et des routes, de réaliser des synergies entre les différents vols offerts et entre les différentes compagnies d'une même alliance, dans un souci d'économie de coûts. Les horaires sont réaménagés pour optimiser les correspondances entre les vols, surtout entre les vols de proximité et les vols longues distances et remplir aux maximum les avions. Les « hubs » ont été rendus indispensables à cause de la concurrence et de la déréglementation en vigueur aux Etats-Unis et en Europe. Ils ont pour objectifs de faire faire des économies et de drainer une nouvelle clientèle grâce à la diversité des vols et des services offerts. Les « hubs » permettent ainsi d'accroître la rentabilité de l'activité du transport des passagers. Ils permettent d'augmenter le nombre de vols sur les destinations susceptibles de bonne croissance, d'uniformiser les itinéraires et les horaires, de réduire les coûts d'escale en augmentant les fréquences de vols, surtout pour les vols long courrier, et de développer le réseau international et national en développant des vols parallèles vers de petites villes pour approvisionner les vols long courrier. Les « hubs » permettent aux compagnies aériennes de développer de nouvelles parts de marché et de créer de nouveaux itinéraires plus rentables.

Les systèmes technologiques et Internet

Depuis la révolution des technologies, l'une des réussites du nouveau type de transporteur, dit « **Transporteurs aériens à bas prix** » a été de savoir utiliser l'Internet avec les systèmes informatiques de gestion (SIR) pour éliminer les acteurs intermédiaires traditionnels comme les agences de voyage et réduire ainsi les coûts. On parlera d'une métamorphose des habitudes de vente dans le transport aérien. De plus en plus de compagnies utilisent le e-commerce pour vendre leurs billets. L'étude "Airline IT Trends 2005" réalisée par Sita montre le changement effectué par l'utilisation massive du Net. L'étude démontre que la vente des billets aériens est de plus en plus présente sur le Web, et que le service des ventes de billets est proposé par 70% des compagnies. C'est l'Amérique du Nord qui détient le meilleur record, où désormais 63% des billets sont écoulés au travers du canal Internet, l'Europe affichant pour sa part un taux de 24 %. L'apport de la vente en ligne est un levier important dans la réduction des coûts et permet aussi de baisser les tarifs. La concurrence sur les prix avec le Web est de plus en plus féroce. Pour soutenir leur réduction de coûts, la majorité des compagnies font de nombreux investissements en Technologie de l'Information. L'étude "Airline IT Trends 2005" *démontre que les compagnies asiatiques et européennes consacrent près de 2 % de leur chiffre d'affaires dans ce domaine. En Amérique du Nord en revanche, où beaucoup de compagnies affrontent cette année une situation économique périlleuse, la part du budget IT est en plein recul. En l'espace d'un an, celle-ci est passée de 1,9 % à 1,4 % du chiffre d'affaires.*

IATA prévoit de faire remplacer le billet conventionnel papier émis lors de la réservation pour le billet électronique et dont la formule a pour objectif principal de réduire les coûts des compagnies. Si la vente en ligne a pris son envol, le e-ticketing arrive en plein essor. Au plan mondial, l'étude "Airline IT Trends 2005" analyse que près de 30 % des billets émis sont dans le format électronique, contre 19 % en 2004. L'Amérique du Nord et l'Europe sont respectivement, à 40 % et à 35 % des billets en format électronique. Selon le rapport Sita, une compagnie aérienne européenne peut obtenir en moyenne 9 dollars d'économie pour chaque billet émis en format électronique.

Il est important de mentionner que les transporteurs ont développé des systèmes de fidélisation, qui vise à offrir au client pour le fidéliser des *points miles* pouvant être utilisés sur la destination de leur choix. Les avantages des programmes de fidélisation sont nombreux comme :

- Protéger les parts de marchés
- Associer la politique de fidélisation à la politique du « hub » pour proposer de nombreuses destinations
- Exploiter des programmes de fidélisation par les technologies des fichiers clients, et par une politique agressive de marketing

Nous pouvons ainsi synthétiser les facteurs clefs de succès dans le tableau suivant :

Tableau 6.1 Synthèse des facteurs clefs de succès du transport aérien

Facteurs clefs de succès	Caractéristiques
Maîtrise des coûts	Rechercher des économies de coût dans : <ul style="list-style-type: none"> - la capacité des avions - la distance à parcourir - le taux de remplissage des avions - la nature et de l'étendue du réseau aérien - la maîtrise du coût du pétrole et de la maintenance
Maîtrise du remplissage des avions et des tarifs	Exiger une flexibilité des tarifs du billet et une réactivité de la compagnie <ul style="list-style-type: none"> - le « revenue management » - la gestion des « hubs ».
Alliances stratégiques	Permettre le partage des routes pour des économies de coût <ul style="list-style-type: none"> - le partage des codes des liaisons entre deux compagnies - création des synergies entre les compagnies pour réduire la concurrence - affrètement des vols des compagnies locales ou de franchisées pour assurer les liaisons
Politiques des Hubs, des plateformes de correspondance	Maximiser les infrastructures pour acquérir des synergies provenant de : <ul style="list-style-type: none"> - la gestion des itinéraires et des horaires - la réduction des coûts d'escale - l'augmentation des fréquences de vols - la diversification des vols et des services offerts - la création de nouveaux itinéraires à forte rentabilité
Systèmes technologiques et Internet	<ul style="list-style-type: none"> - les systèmes informatiques de gestion (SIR) - les systèmes informatiques de réservation - le e-ticketing - la fidélisation et les points miles

6.2.3 Structure du transport aérien au Canada

Historiquement, le développement de l'industrie canadienne de l'aviation a été une aire majeure d'implication du gouvernement. À travers son histoire, cette industrie a été sujette à diverses réglementations en ce qui concerne ses prix, sa structure, ses routes. La première déréglementation du ciel Canada a eu lieu en 1984 et a été accomplie par le gouvernement libéral. La récession de 1990-1992 causa de grands problèmes pour les deux grandes compagnies d'aviation canadienne et on vit apparaître à cette époque les premières fusions et acquisitions entre différents gros transporteurs comme Air Canada et Canadian avec de plus petits transporteurs. Aujourd'hui, selon le ministère du transport Canadien, les transporteurs sont divisés en plusieurs groupes : les compagnies traditionnelles, les « transporteurs aériens à bas prix », les exploitants de vols d'affrètement, les compagnies étrangères, les compagnies du grand nord, les transporteurs régionaux, les compagnies tout cargo, les compagnies d'aviation commerciale et d'affaires.

a) les transporteurs internationaux

Premièrement nous trouvons le transporteur traditionnel Air Canada qui a fusionné avec Canadian pour être le transporteur dominant. Air Canada dessert 62 villes au Canada, 49 aux États-Unis, ainsi que 43 destinations internationales dans 30 pays. Il est l'un des membres fondateurs de l'alliance Star Alliance, qui exploite environ 680 destinations dans 127 pays. Avant la crise en 2003, Air Canada avait plusieurs filiales qui pouvaient satisfaire plusieurs segments de voyageurs, comme :

- Jazz qui exploite avec des services complets les routes nationales et transfrontalières moins fréquentées, en particulier de petites collectivités;
- Zip qui exploite les liaisons intérieures avec correspondance et représente la filiale à bas prix de Air Canada;
- Tango qui offre les services directs et les vols directs à bas prix

- Vacances Air Canada qui offre des voyages organisés vers les destinations les plus recherchées.
- Jetz qui offre des vols affrétés haut de gamme pour des équipes sportives et pour les entreprises.
- Air Creebec, Air Georgian, Air Labrador et Central Mountain Air sont des compagnies locales qui exploitent des vols régionaux pour Air Canada.

Les compagnies traditionnelles comme Air Canada, Air France ou British Airways s'appuient sur leurs hubs, les long-courriers et les segments affaires pour rentabiliser au maximum les avions. Cependant suite à la crise chez Air Canada impliquant une pénible restructuration qui dura plus de 18 mois, Air Canada a abandonné ses deux filiales Tango et Zip.

b) les transporteurs à bas prix

Le Canada a vu l'arrivée et l'essor d'un certain nombre de transporteurs à bas prix ces dernières années. Ces compagnies exploitent principalement des routes nationales ou transnationales. Selon le ministère du transport aérien West Jet est le deuxième plus gros transporteur intérieur du Canada. La compagnie, qui a son siège à Calgary, exploitait fin 2002 24 villes avec 44 appareils. Jetsgo, avec son siège à Montréal, avait augmenté sa flotte de 3 à 12 aéronefs en 2003 et desservait 11 villes canadiennes, mais elle a fait faillite en 2005. CanJet, avec son siège à Halifax, a exploité six aéronefs à destination de sept villes canadiennes. Ces trois compagnies assurent en outre des services saisonniers vers des destinations touristiques internationales. Les compagnies à bas prix misent sur une structure de bas coûts et sur les liaisons point à point, c'est-à-dire d'une ville à une autre, liaisons qui étaient délaissées au profit des « hub » par les compagnies traditionnelles. Pour profiter d'une réduction des taxes élevées des aéroports ces compagnies optent bien souvent pour des aéroports secondaires, éloignés des grands centres. Les principales caractéristiques des compagnies à bas prix qui leur permettent de minimiser leurs coûts sont :

- Diminution des coûts en vol; moins de services à bord;
- Des salaires moins élevés que les compagnies traditionnelles et une spécialisation des employés alloués à chaque aéroport pour préparer les avions;
- Une flotte d'avions moins diversifiés;
- Une fréquence élevée d'utilisation des aéronefs; garder le moins de temps possible un aéronef au sol; optimisation des taux d'utilisation des avions;
- Des coûts réduits de maintenance et d'entretien; optimisation des coûts fixes d'exploitation et du coût de dépréciation des appareils ;
- Format optimal de la capacité des avions (souvent des avions à 70 places ou moins);
- Transport axé sur des destinations profitable et à haut rendement, c'est-à-dire sur des routes courtes et achalandées;
- Optimisation des coûts de distribution par l'usage massif d'Internet.

c) les compagnies de vols d'affrètement

Le troisième groupe stratégique identifié est le groupe constitué des compagnies de vols d'affrètement qui assurent des vols intérieurs et internationaux. Ce sont des compagnies de charters qui assurent des vols saisonniers point à point et desservent des destinations touristiques et pour certaines de faibles fréquences de vol (un, deux ou trois vols par semaine). De plus ce sont des compagnies qui ont un nombre limité d'aéronefs et les vols en été sont exploités particulièrement vers l'Europe ou au Canada et les vols d'hiver, vers les pays chauds du Sud. Les principaux acteurs sont Air Transat et Skyservice Airlines. Air Transat (Montréal), exploite 74 villes dans 25 pays. Air Transat est l'un des plus gros acteurs car il exploite 16 aéronefs et Skyservice environ 21. Skyservice (Mississauga), exploite aussi 66 destinations. Deux autres compagnies offrent des vols d'affrètement : HMY Airways(Vancouver) possède seulement deux aéronefs, et Zoom Airlines, basée à Ottawa, qui possède un aéronef. Ils exploitent les vols intérieurs au moyen d'appareils à réaction, mais uniquement par l'entremise des voyagistes et sur une base saisonnière.

d) les compagnies étrangères

Le Canada est desservi par 36 compagnies étrangères³ et essentiellement vers les destinations comme Toronto, Montréal, Vancouver. Douze compagnies américaines exploitent 18 villes canadiennes.

e) les compagnies de vols régionaux

Ces compagnies exploitent des routes vers les localités situées dans un rayon régional⁴. Certains transporteurs régionaux peuvent aussi assurer des services de transport d'urgence en vertu de contrats conclus avec les gouvernements fédéral et provinciaux.

f) les compagnies du grand nord

Il existe aussi de petites compagnies qui exploitent des routes vers le grand Nord, qui constituent un sixième groupe stratégique. Ces compagnies font aussi bien des vols affrétés que des vols réguliers et transportent aussi bien du fret que des passagers. Les principales sont Air North, Calm Air, Canadian North et First Air. De plus le Canada dispose d'un nombre de compagnies tout-cargo qui assurent des vols en avion pour le compte de la Société canadienne des postes, ou de compagnies de messageries, de transitaires, de groupeurs et d'expéditeurs, comme par exemple AllCanada Express et Cargojet Canada. C'est le septième groupe stratégique identifié.

L'année 2000 a été une année de discontinuité importante dans le transport aérien canadien à cause d'une restructuration importante du secteur. De grandes réformes ont eu lieu en 2000 poussant l'industrie à une déréglementation. En effet le 21 décembre 1999 le gouvernement canadien a approuvé l'acquisition de Canadian Airlines par Air Canada. Les deux transporteurs ont décidé d'entreprendre l'exploitation conjointe des routes où ils s'étaient

³ selon le ministère des transports canadien, rapport de 2003.

⁴ 800 milles aériennes selon la réglementation

toujours livrés une forte concurrence, afin de réduire leurs frais d'exploitation et d'augmenter leur part de marché. Air Canada prenait ainsi plus de 80% des part de marché, ce qui a contribué à l'augmentation du niveau de concentration de l'industrie.

Air Canada a du premièrement se réinventer pour fusionner avec Canadian Airlines en créant de nouvelles marques et de nouvelles filiales et deuxièmement elle a du combattre l'arrivée des compétiteurs à bas prix sur le marché intérieur. Quand même, la croissance explosive des compagnies à bas prix, qui sont passées de 16 à 36% des sièges-kilomètres entre 1999 et 2002, a forcé Air Canada à réduire sa capacité, qui a été récupéré par ses concurrents à bas prix.

6.3. Air Canada

6.3.1 Bref historique d'Air Canada

L'ancêtre de la société de transport Air Canada se nommait Trans-Canada Airlines (TCA) jusqu'en 1964. TCA a été constituée par une loi du Parlement et elle était à l'époque la seule compagnie aérienne autorisée par les autorités canadiennes à exploiter les routes internationales et transcontinentales. Son premier vol a eu lieu le 30 juillet 1937. Pendant ses 40 premières années d'existence, TCA a été considérée comme un agent d'intervention du gouvernement fédéral dans le secteur du transport aérien.

Ce n'est qu'à partir de 1957 que le concurrent de TCA, Canadian Pacific Airline, a pu exploiter des routes internationales. Déjà sous Gordon MacGregor dans les années 1960 le président de TCA souhaitait une fusion entre Trans-Canada et Canadian Pacific Airline. C'est sous Gordon MacGregor que TCA changea de nom en Air Canada, car sa traduction en français n'était pas très commode. C'est en 1977 que fut adoptée la loi sur Air Canada, qui lui permettait d'effectuer des emprunts en son propre nom et Air Canada n'était plus considéré comme un mandataire de l'État. Le transporteur est cependant demeuré une société d'État et le Cabinet a conservé le pouvoir de nommer ses dirigeants.

En 1987, le gouvernement progressiste conservateur a adopté la loi sur les transports nationaux. Cette loi, qui modifiait fondamentalement les règles du jeu, faisait de la concurrence, plutôt que de la réglementation, la règle de référence de l'industrie des lignes aériennes canadiennes. Dans un marché fondé sur la concurrence, le gouvernement ne pouvait plus être propriétaire de l'un des concurrents et c'est pourquoi Air Canada a été privatisée en 1989, mais déjà en 1988 le gouvernement canadien cédait 43 % de ses parts pour payer les dettes de Air Canada et le reste fut vendu en 1989. La loi sur la participation publique au capital d'Air Canada limitait à 10 % le pourcentage d'actions pouvant être détenu par un seul actionnaire, afin de limiter le contrôle dans la main d'un seul actionnaire. A cette époque cependant certaines menaces pesaient sur le transport aérien canadien comme le ralentissement économique, la montée du prix du kérozène, les nouvelles taxes et aussi l'offre trop grande des sièges offerts par les compagnies.

Une deuxième tentative de fusion entre les ténors du transport aérien a eu lieu en 1992 qui se traduisit par un échec. De même qu'Air Canada était une compagnie symbolisant une fierté nationale, Canadian Airline représentait aussi un symbole national. Air Canada proposa en septembre 1992 une fusion entre les deux compagnies pour offrir aux Canadiens un seul transporteur offrant un service complet, mais Canadian Airline poursuivit en justice Air Canada pour leur politique agressive des prix et la fusion n'eut jamais lieu.

À la fin des années 1990, Air Canada se lança dans un ambitieux projet d'expansion et procéda à la modernisation de sa flotte aérienne. La politique de «ciel ouvert» entre le Canada et les Etats-Unis a accentué les vols transfrontaliers, mais la Floride était depuis plusieurs années une destination importante pour Air Canada. Par contre son principal rival Canadien Airlines essayait depuis 1996 d'améliorer sa profitabilité, mais perdit environ 138 millions de dollars en 1998 et était au bord de la faillite au début de l'année 1999. C'est en 2000, qu'Air Canada a absorbé le deuxième transporteur aérien, Canadian Airlines.

6.3.2 Fusion entre Air Canada et Canadian Airline

6.3.2.1 Brève chronique de la fusion

L'offensive de la fusion ne vient pas d'Air Canada mais de Canadian Airlines. Initialement le directeur de Canadian Airline, Mr Benson, initia les débats le 4 février 1999 en regroupant le président de American Airline Don Carty et le CEO d'Air Canada Lamar Durrett, car Canadian Airline avait besoin de capital. Canadian Airline, pour s'assurer de la réussite de la fusion, s'était associée avec American Airline pour le projet de fusion. Les deux compagnies faisaient partie de la même alliance : « Oneworld ». Ainsi Les trois acteurs se sont ainsi entendus pour entreprendre les démarches pour une fusion. La principale force de cette fusion était de pouvoir utiliser les hubs d'aéroports tel Vancouver, Toronto et Montréal afin de mieux desservir les petites localités. Cette fusion était présentée comme une opportunité pour le gouvernement canadien pour former une grosse compagnie nationale qui serve les canadiens. Air Canada devait verser 122 millions à Canadian Airlines pour réduire ses dettes de ce dernier et les deux compagnies canadiennes pouvaient retirer leur plus vieux avions afin d'économiser les coûts et d'utiliser les synergies ainsi créées par la fusion. Seulement American Airline, partenaire de Canadian Airline pour le projet de la fusion, insista sur le fait que la nouvelle entité créée devait appartenir à « **Oneworld**. ». Or Air Canada faisait partie de l'alliance concurrente « **Star alliance** » avec United Airline et Lufthansa. Air Canada avait donc une difficulté à résoudre afin de réaliser cette fusion.

Le 25 Mars 1999 American Airline et Canadian présentèrent l'offre à Air Canada, mais Air Canada la rejeta car elle était trop chère et l'entreprise devait changer d'alliance. L'opération de la première proposition de fusion avorta. Mais Le 24 août 1999, la société de Toronto Onex Corporation, par son président Swartz, proposa un nouveau plan de fusion entre Canadian International et Air Canada. Or Onex avait aussi une forte implication financière dans American Airline, et c'était comme si American Airlines dominait le ciel canadien si la fusion réussissait. La proposition visait à regrouper les deux compagnies canadiennes en un seul transporteur canadien qui serait contrôlé par Onex. C'était une guerre entre les deux

grandes alliances Oneworld et Star-Alliance. On trouvait donc l'alliance Oneworld qui soutenait Canadian avec la mise de côté de 18 milliards de dollars de la part de American Airline Corporation qui contrôlait : 33% des parts de Canadian, Onex, les pilotes, le personnel de vol, le personnel des billetteries de Canadian. De l'autre côté on trouvait Air Canada et ses partenaires de l'alliance Star-Alliance, dont la Lufthansa. La Lufthansa assurait même qu'elle ferait *«tout son possible avec les autres compagnies aériennes de Star Alliance pour conserver leur partenaire canadien»*.

L'opinion publique canadienne n'était pas très enthousiaste à l'idée qu'une compagnie américaine prenne le contrôle d'une compagnie canadienne comme Air Canada et Canadian. Et le 6 Novembre 1999 la cour Supérieure du Québec annonçait que la proposition était illégale. Malgré la présentation d'un plan B par Canadian, Air Canada décida de contrer l'offre et après avoir dépensé plus de 43 millions en charge de publicité, en charge juridique, en lobbying, la compagnie proposa un nouveau plan de fusion en partenariat avec ses partenaires de la Star-Alliance et de la banque CIBC. Le nouveau plan, dans lequel Air Canada s'engageait de collaborer avec le Bureau de la concurrence, fut finalement adopté et Air Canada venait d'acquérir Canadian Airline.

6.3.2.2 L'organisation de Air Canada et de Canadian Airline avant la fusion

Pour bien comprendre les changements radicaux qui sont survenus suite à la fusion entre les deux grands acteurs du transport aérien au Canada, nous allons tout d'abord présenter l'organisation de Air Canada et celle de Canadian avant la fusion. Ensuite nous présenterons les modifications structurelles qui ont été apportées après la fusion.

Avant la fusion avec Canadian Airline, Air Canada avait segmenté son offre de services en proposant un service sur les vols internationaux, un service sur les vols régionaux et un service de tour opérateur pour proposer des offres de vacances-voyages. Air Canada proposait des vols internationaux à partir du Canada vers les Etats-Unis, l'Europe et les Caraïbes. Son offre pour les vols régionaux était proposée par plusieurs filiales, dont sa principale filiale se nommait Air Canada Regional. Dans ce segment Air Canada avait réalisé

plusieurs acquisitions de petites compagnies de transport régional spécialisé dans des régions géographiques du Canada. Il y avait Air Alliance avec des vols dans la région du Québec et d'Ottawa (Air Canada contrôlait 75% du capital). Air BC desservait les destinations de l'Ouest canadien et vers la Etats-Unis et Air Canada contrôlait 85% du capital. Air Nova desservait les routes vers l'est du Canada dans les régions du Québec, vers Ottawa et vers les États-Unis et Air Canada détenait 100% du capital. Air Ontario était un spécialiste de la région de l'Ontario et desservait les grandes villes comme Montréal, Winnipeg, et le Nord des Etats-Unis La figure suivante représente la structure de Air Canada avant sa fusion.

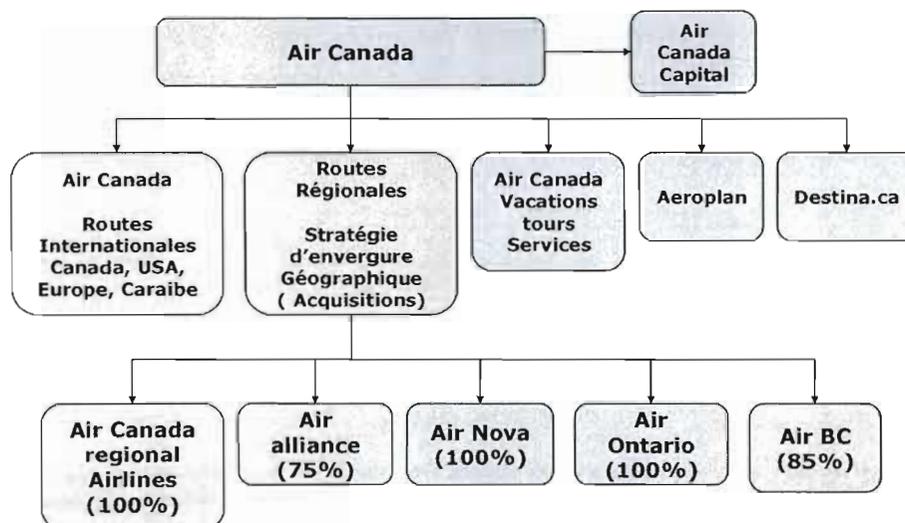


Figure 6.3 Air Canada avant la fusion (1999)

Source: À partir des informations obtenues dans Goldenberg, Susan, 1994 « Troubled skies : crisis, competition & control in Canada's airline industry », McGraw-Hill Ryerson

Pacific Western Airline (PWA) était en réalité le holding qui détenait Canadian Airline avant sa fusion et était constitué de quatre unités pour répondre à sa stratégie de segmentation. La figure suivante représente la structure de PWA avant la fusion avec Air Canada.

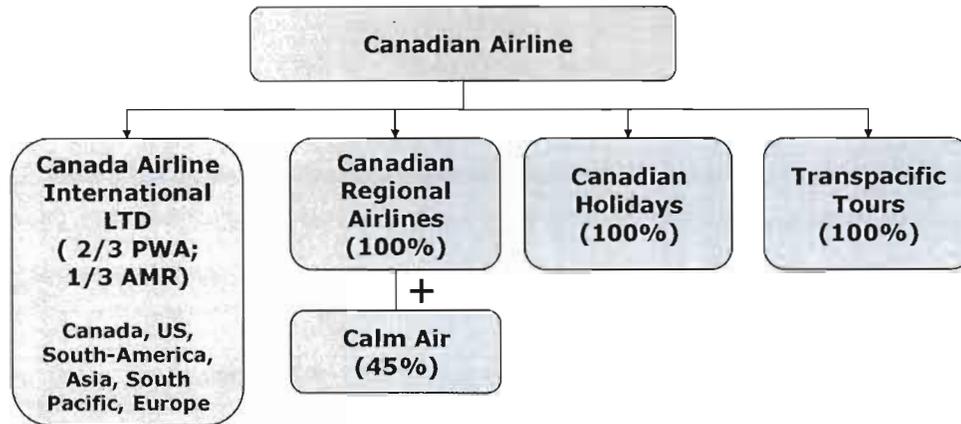


Figure 6.4 Canadian Airline avant la fusion en 1999

Source: À partir des informations obtenues dans Goldenberg, Susan, 1994 « Troubled skies : crisis, competition & control in Canada's airline industry », McGraw-Hill Ryerson

6.4. La gestion pré-crise chez Air Canada

6.4.1 La période pré-crise : restructuration de Air Canada suite à la fusion

Afin de mieux comprendre les enjeux de la restructuration de Air Canada suite à la fusion et pour saisir les contextes économiques qui ont poussé Air Canada à une crise au point de se mettre sous la protection de la loi des faillites, il nous faut étudier les changements organisationnels qui ont été entrepris par Robert Milton dans un contexte où l'entrée des concurrents à bas prix a porté de grands préjudices au modèle d'affaire de Air Canada.

Tout d'abord nous analyserons les changements organisationnels selon la méthode synchronique de l'organisation des professeurs Allaire&Firsirotu et à la base des informations du livre de Keith :McCarthy : « Air Monopoly : How Robert Milton's Air Canada Won – and Lost- Control of Canada's skies ».

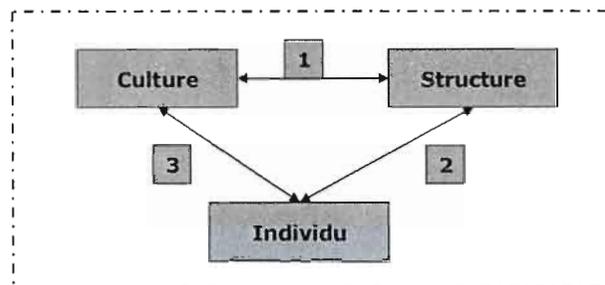


Figure 6.5 L'organisation issue du modèle multifactoriel

Source : Y. Allaire & M. Firsirotu, « Stratégie et moteurs de performance », Chenelière/McGraw-Hill,

2004

Tout processus d'intégration a pour but de créer des synergies structurelles tant financières qu'opérationnelles. Pour faire face à cette intégration de Canadian et aussi au ralentissement économique, Air Canada a réalisé plusieurs autres changements structurels comme :

- Regrouper les activités de Air Canada aux deux aéroports 1 et 2 à l'aéroport de Toronto, ce qui a constitué un déménagement très coûteux;
- Maintenir les services à la clientèle en dépit des systèmes informatiques incompatibles des deux compagnies. Air Canada devait par la suite intégrer les deux systèmes informatiques en une seule plateforme informatique;
- Réduire son parc aérien pour correspondre aux nouveaux besoins de capacité en se séparant de plusieurs gros porteurs;
- Optimiser la capacité des vols en affectant des avions de plus petites tailles;
- Création d'une nouvelle entité Jazz pour les vols régionaux par la fusion des transporteurs Air Nova, Air Ontario, AirBC et Canadien Régional;
- Introduire les 16 000 employés de Canadian sur les feuilles de paie. Pour cela Air Canada a conclu une convention d'intégration qui permettait aux employés de travailler indistinctement chez l'un ou l'autre des transporteurs. Mais Air Canada a par ailleurs monté aussi un programme de réduction du personnel selon un programme de départ volontaire afin de réduire son excédent de personnel.
- Conclure des conventions collectives avec les différents syndicats comme l'Association des pilotes d'Air Canada (APAC) et prolonger les conventions

existantes avec le syndical des travailleurs automobiles (TCA), du SFCP (Canadien) et avec la CALDA pour une durée de trois ans; et enfin obtenir le statut d'employeur unique auprès du Conseil canadien des relations industrielles

- Création d'un centre technique, spécialisé dans la maintenance et la réparation du matériel volant.

Les changements structurels liés à la restructuration ont été de grande ampleur et cela a causé bien des traumatismes dans le cadre mental des individus de l'une ou l'autre des compagnies. En effet au début de la restructuration, les deux équipes de personnel n'étaient pas encore intégrées et les employés eux-mêmes étaient confus. Ainsi, les techniciens sur le Tarmac de Air Canada ne souhaitaient pas travailler pour charger les bagages des passagers de Canadian. Il y avait encore une forte identité envers chacune des compagnies, ce qui ralentissait et détruisait le service à la clientèle. De plus, il y avait de fortes tensions à cause des systèmes de retraites différents des deux entreprises, qui causaient des frustrations à certains employés, car ils risquaient de perdre leurs avantages de retraite par cette fusion. Une des difficultés majeures était le nombre important de contrats de travail qui existait chez Canadian et qui était le résultat de plusieurs fusions (EPA, Nordair, Wardair, PWA, CP Air) et qui n'était pas résolu à la date d'acquisition par Air Canada.

En outre l'épisode de la fusion a fait monter la rivalité entre les deux compagnies. Les uns traitaient Air Canada de Dragon et les autres traitaient le rival comme une entreprise très mal gérée et incompétente. Dans cette atmosphère hostile, Air Canada devait fusionner deux cultures, qui malgré une grande fierté nationale pour les deux compagnies, étaient différentes. Il n'est pas sans rappeler que Air Canada était une entreprise privatisée depuis 1989, et que Canadian avait une culture syndicale très forte. Bien entendu à partir de 1989 Air Canada a développé une culture orientée vers les résultats et la performance, mixée à des ingrédients culturels propres à l'est canadien. Canadian, qui était essentiellement implantée à l'Ouest du Canada, avait une culture que l'on qualifierait de culture de l'Ouest. Ce sont des cultures qui sont sensiblement différentes. Il est important de souligner que la culture d'Air Canada était plutôt mono culturelle anglo-saxonne et que la presque totalité des destinations d'Air Canada étaient anglo-saxonne alors que les destinations et la culture de Canadian était très multi

culturelle. Ainsi pour Air Canada qui avait toujours eu des difficultés à opérer dans un milieu de culture différente à la culture anglo-saxonne (D'ailleurs la plupart des lancements de routes dans des marchés autre qu'anglo-saxon s'est soldé par un échec) l'arrivée de Canadien était, au-delà de l'endettement et de la flotte désuète, un choc culturel majeur. En résumé Air Canada présentait des symptômes de dysfonctionnement qui contribuèrent à accélérer sa crise, conjuguée aux divers événements conjoncturels comme les attentats du 11 septembre 2001, le SRAS et la guerre en Irak.

La restructuration de Air Canada à l'aube de sa déclaration sous la protection de la LACC à la fin 2002 montre une entreprise organisée comme suit :

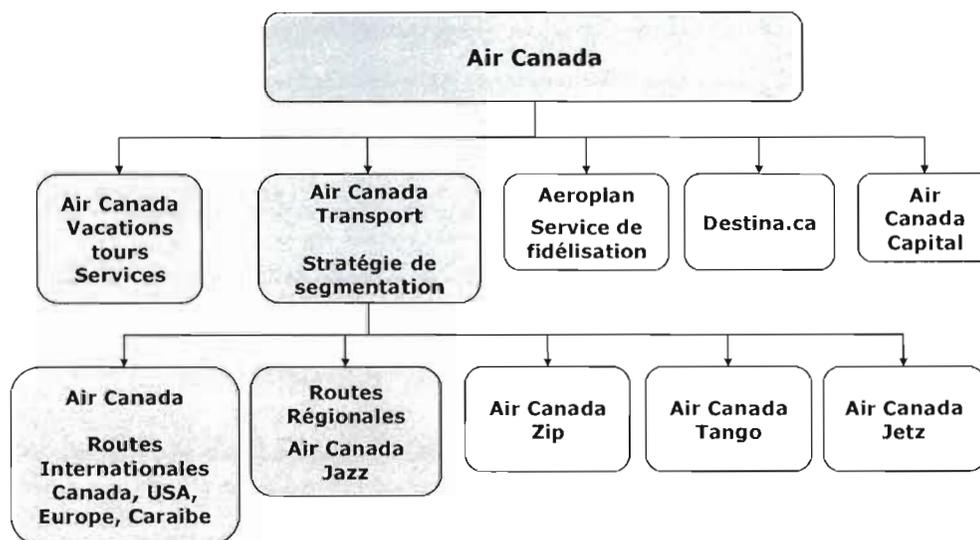


Figure 6.6 Air Canada en 2002

6.4.2 Le profil de risque de la compagnie Air Canada

À partir du tableau du profil de risque de Dumitriu présenté dans le chapitre 3.2.4, nous établissons le profil de risque d'Air Canada avant la crise, c'est-à-dire avant sa mise sous protection judiciaire en avril 2003. Ce tableau a pour objectif de montrer les risques auxquels était confronté Air Canada en avril 2003. Nous avons le tableau suivant.

Tableau 6.2 Profil de risque d'Air Canada avant la crise

AIR CANADA	
1. Risque opérationnel (d'exploitation)	<p>1.1 Risques reliés au fournisseur</p> <p>Les risques reliés au fournisseur sont surtout au niveau de l'augmentation du prix du kérozène pour lequel Air Canada doit gérer ses frais d'exploitation.</p> <p>1.2 Risques reliés à la continuité et à la qualité des processus, des services, des opérations : suite à la fusion la qualité du service sur l'ensemble du réseau s'est détériorée. Air Canada recevait beaucoup de plaintes.</p> <p>1.3 Risques reliés à l'activité logistique : suite à la fusion (problème de synergie logistique entre les deux compagnies), les équipes au sol ne savaient pas pour qui travailler.</p>
2. Le risque stratégique de réseau	<p>2.1 Les compétiteurs : risques de forte concurrence et d'érosion de l'avantage concurrentiel ; erreurs sur les forces et drivers de la compétition ; sous-estimation de la compétition sur les prix (réactions des compétiteurs et arrivée de nouveaux entrants).</p> <p>Forte concurrence de la part des «transporteurs aériens à bas prix » qui prennent des parts de marché sur le marché régional. West Jet atteignait 22 % du marché en 1999.</p> <p>2.2 La relation-client : le risque de perdre le contact avec la clientèle; perte de la capacité d'innovation; etc.</p> <p>Les clients de Canadian étaient virulents sur le manque de qualité de service de Air Canada. De plus en plus de clients se sont orientés vers les compagnies rivales « Transporteurs aériens à bas prix » à cause de la baisse des tarifs du billet</p> <p>2.3 La relation avec les employés : le risque de voir partir du personnel qualifié ; le risque de « retraite massive » ; augmentation de l'absentéisme; le risque de grève. Surplus de 16 000 employés suite à la fusion. Nécessité de licenciement mais problème avec les conventions collectives. Risque de retraite massive des employés les plus compétents; Possibilité de grève des syndicats au sujet de la renégociation des conventions collectives et sur les régimes de retraites;</p> <p>2.4 La relation avec la communauté : le risque environnemental; le risque affectant la réputation de l'entreprise.</p> <p>Augmentation des plaintes pour les retards et pour la loi sur le bilinguisme. Donc il existait un grand risque de perte d'image pour Air Canada</p> <p>2.5 Le risque informationnel découlant des relations mentionnées (divulgaration des informations stratégiques, pertes de bases de données, malveillance...)</p> <p>Concurrence dure avec les « Transporteurs aériens à bas prix » qui amène des risques d'espionnage commercial. Voir le Cas West jet ci-dessous.</p>
3. Le risque de marché	<p>Perte potentielle due aux variations des : 3.1) prix des matières premières ; 3.2) taux de change; 3.3) taux d'intérêt</p> <p>Flambé du prix du pétrole suite au 11 septembre, à la guerre en Irak et</p>

	augmentation des primes d'assurance liées au prix du Kérosène
4. Le risque financier	Perte potentielle due à : 4.1) un manque de liquidité ; 4.2) un mauvais investissement ; Mauvaise investissement dans l'acquisition de Canadian Airline. Dette trop lourde à supporter pour Air Canada.
10. Le risque de changement des contextes	Contexte économique : Passage d'un duopole à un monopole d'Air Canada, permet la croissance de petites compagnies aériennes plus spécialisées. Les événements du 11 septembre, le SRAS et la guerre en Irak ont entraîné la réduction de l'industrie du transport aérien Contexte socio-démographique : Augmentation de la clientèle qui recherche le plus bas tarif. Contexte concurrentiel : Extension des transporteurs à tarif réduit (ex : Westjet, Jetsgo), et extension des transports à vol nolisé. Baisse des tarifs. Contexte juridique : Augmentation des normes de sécurité dans le transport aérien au Canada, suite aux événements du 11 septembre.

6.5. Faillite et crise chez Air Canada en 2003

Malgré les efforts de la direction d'Air Canada d'adapter l'entreprise au contexte futur et à la forte concurrence rendue par les transporteurs à bas prix, les ruptures et les crises de l'environnement ont accéléré le processus de crise que nous allons étudier maintenant selon le modèle conceptuel de gestion de crise développé dans ce mémoire. L'élément déclencheur de la crise chez Air Canada est bien entendu l'annonce faite par son directeur Robert Milton le 1er avril 2003, qui annonçait que la compagnie se mettait sous la protection de la loi sur les arrangements avec les créanciers de compagnies (**LACC**). La LACC concerne en réalité Air Canada, Air Canada Jazz, Air Canada Zip, Air Canada Capital et non Aeroplan, destina.ca et Vacances Air Canada (VAC) qui ont continué à fonctionner normalement.

À cette date, Air Canada présentait une dette de 12 Milliard de dollars. Nous remontons le temps à cette date pour faire l'analyse et le diagnostic de la crise d'Air Canada et ensuite analyser la réponse d'Air Canada à cette crise. Nous suivrons le modèle conceptuel élaboré dans le chapitre 5.3; le modèle de gestion de crise dont nous rappelons dans la figure suivante les trois grandes parties.



Figure 6.7 les trois étapes du modèle de gestion de crise

6.5.1 Diagnostic de la faillite chez Air Canada

Afin de diagnostiquer cette crise, nous allons nous baser sur la première étape du cycle de renseignement en Intelligence Économique qui vise à recueillir l'information, en répondant aux questions suivantes :

- ◆ Quelles sont les causes de la crise ?
- ◆ Quels sont les événements déclencheurs de la crise ?
- ◆ Quel est le type de crise ?
- ◆ Quel est l'impact de la crise pour l'entreprise ?

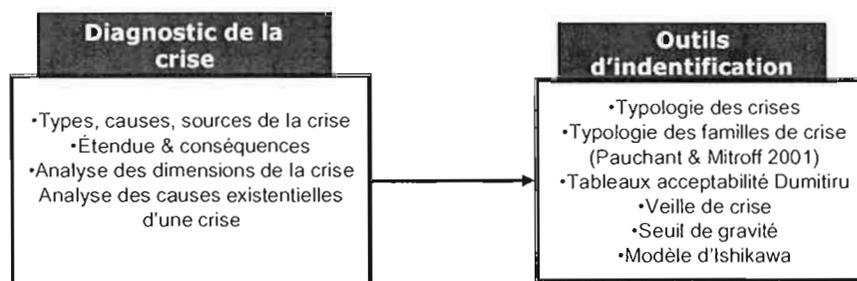


Figure 6.8 Diagnostiquer la crise

6.5.1.1 Événements déclencheurs de la crise

Pour parler de crise il nous faut trouver des événements déclencheurs. Dans le cas présent sur Air Canada nous avons identifié un fait déclencheur. Cet événement déclencheur de la crise a été en fait le refus du gouvernement de verser suite à la crise du 11 septembre des financements d'aide à Air Canada **au moment où Air Canada admettait ne plus pouvoir continuer à fonctionner avec une telle perte**. Air Canada réclamait une aide de 4 Milliards de dollars auprès du gouvernement et ne reçut finalement que 100 millions de dollars sur les 160 millions de dollars versés par le gouvernement au transport aérien. Pour cette raison elle s'est mise sous la protection de la LACC. Nous pouvons nous souvenir que l'un des premiers

mythes dans une gestion de crise est de se dire que la taille de la compagnie la protégera (3.3.3 Typologie et familles de crises). Ce ne fut pas le cas pour l'entreprise Air Canada, car sa taille ne l'a pas protégée, au contraire elle l'a handicapée face aux nouveaux modèles d'affaire des transporteurs à bas prix ou face à la montée du prix du baril par exemple. La taille de Air Canada était trop grande et l'entreprise était trop complexe et, de plus, les événements conjoncturels comme le SRAS et les attaques terroristes du 11 septembre n'ont pas permis à Air Canada d'assurer pleinement sa restructuration, suite à la fusion. Par conséquent même s'il fut difficile pour les dirigeants d'admettre la crise, ceux-ci ont décidé de l'annoncer publiquement.

6.5.1.2 Causes de la faillite et de la crise

Tout d'abord nous allons mentionner les différentes causes qui se sont enchaînées dans le temps, non sans rappeler qu'une crise n'est pas nécessairement la conséquence d'une cause isolée, mais il arrive souvent qu'elle soit déclenchée par une succession progressive de plusieurs causes. Ceci rend l'analyse fort complexe, car il faut décomposer cette chaîne de causes, afin de trouver la cause initiale. Par conséquent, nous tenterons d'identifier la/les cause(s) initiale(s), en utilisant le diagramme d'**ISHIKAWA**, présenté dans notre chapitre 5.3.1. Nous évaluerons ensuite l'impact de la crise, en se penchant aussi sur la notion d'acceptabilité sociale ou de non acceptabilité sociale, dont nous avons parlé dans le chapitre 3.2.1.

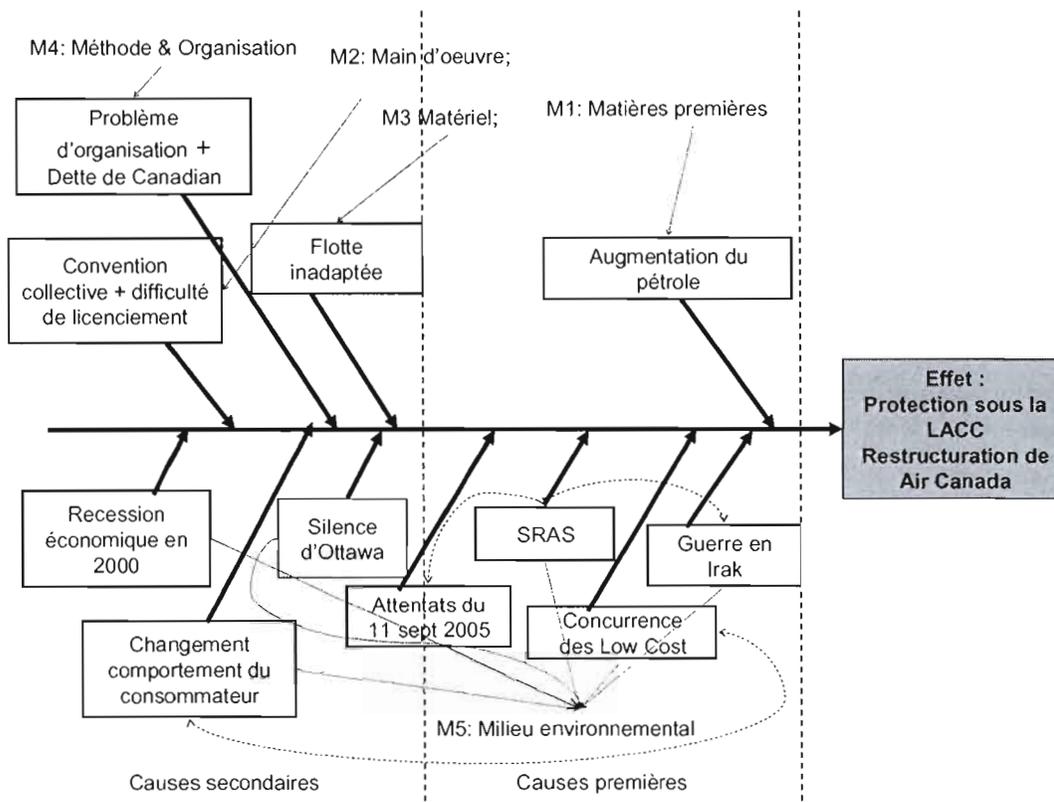


Figure 6.9 Air Canada ; diagramme d'Ishikawa

a) **Le milieu environnemental, le contexte :**

Le transport aérien est sensible aux facteurs d'influences externes de son environnement. Il vit dans un environnement volatile et la moindre catastrophe ou conflit peut avoir de graves répercussions. Nous regrouperons dans ce paragraphe les trois événements majeurs perturbateurs comme les attentats du 11 septembre, le SRAS, et le conflit en Irak comme étant des causes premières qui ont mené à la mauvaise performance d'Air Canada.

Les attentats du 11 septembre ont bien entendu donné un coup de frein au transport aérien et beaucoup de passagers ont eu peur de prendre l'avion et se sont réorientés vers d'autres modes de transport. En effet les répercussions ont fait que les taux de remplissage des avions

ont diminué suite aux attentats du 11 septembre. L'organisation de l'aviation civile (OACI) a chiffré la perte sèche dans le monde à 11,9 milliards de dollars et une baisse de la fréquentation a été perçue comme un syndrome post 11 septembre. La crise du SRAS et le conflit en Irak ont aussi freiné Air Canada dans sa restructuration. Les attentats seront considérés comme une des causes premières de la faillite mais en ayant moins d'impact que le SRAS, ou la guerre du Golfe car les attentats sont plus éloignés dans le temps. Quant à l'impact provoqué par l'épidémie de SRAS, il est à noter que cette épidémie a monté à son point culminant au mois de mai, un mois après l'annonce faite par Air Canada concernant la protection sous la LACC. Le trafic global avait chuté de 11% par rapport au niveau enregistré en 2002 (selon le ministre du transport aérien canadien). Le trafic transfrontalier a été le plus touché avec une baisse de 4% par rapport à 2002. Air Canada a cessé de desservir les liaisons Toronto-Tokyo et Vancouver-Nogoya, des liaisons à forte rentabilité pour la compagnie, puisque le marché asiatique est un marché important pour Air Canada. Ceci a causé le recul de 600 Millions de dollars dans les résultats d'exploitations soit 24% par rapport au deuxième semestre 2002 (Source : communiqué Air Canada du 07 Août 2003). Sachant que la pneumopathie atypique a touché par deux fois Toronto, la principale plaque tournante de Air Canada, on pourrait affirmer que le SRAS a été la goutte d'eau qui a fait débordé le vase puisqu'elle a fortement touché la principale plaque tournante d'Air Canada, c'est-à-dire Toronto. De ce fait, on considère le SRAS comme étant une cause première de la faillite d'Air Canada.

La déclaration de la guerre en Irak a eu lieu le 20 mars 2003 et la déclaration sous la protection de la LACC le 1^{er} avril. Ce conflit a encore plus affaibli Air Canada et a été une des causes révélatrices pour la direction d'Air Canada de sa crise, sachant que ce conflit allait encore durcir les effets pervers, suite au SRAS, sur le transport aérien. La direction a donc décidé à ce moment de se mettre sous la protection de la loi pour favoriser sa sortie de crise. La guerre en Irak est donc, elle aussi, une des causes premières de la crise. De plus les compagnies d'assurances depuis le 11 septembre, ayant classé les pays du Proche et du Moyen Orient comme des zones à risques, ont demandé aux compagnies aériennes de payer des surprimes pour les vols vers ses destinations. Cette guerre est arrivée au pire moment alors que bien des compagnies aériennes commençaient à peine à se redresser. Cette guerre

du Golfe a accentué le surenchérissement du prix du carburant et une flambée des cours du pétrole a été constatée après la déclaration de guerre du 20 mars. Pour ces raisons, elle sera une cause première de la faillite dans notre diagramme et nous faisons des liens très étroits entre le SRAS, la Guerre en Irak, et les attentats du 11 septembre car ces événements en chaîne ont participé graduellement à la faillite d'Air Canada.

Une des causes conjoncturelles qui a touché le transport aérien dans son ensemble a été la récession économique du début du XXI^{ème} siècle. Cette récession a été une des causes de l'épuration du marché du transport aérien, mais pour Air Canada cette récession a été une des causes secondaires. La récession de l'économie en 2000 a, bien sur, amplifié le phénomène de la concentration du marché et a été une des causes de faillite de bien des transporteurs régionaux. La récession économique a modifié le contexte économique du transport aérien au même titre que les attentats du 11 septembre, mais son importance est bien plus limitée, car trop éloignée dans le temps, et nous la placerons dans notre diagramme dans les causes secondaires.

La montée en puissance des transporteurs à bas prix a été aussi une des causes premières qui a affaibli Air Canada et a tardé le processus de restructuration. Pour contrer ces compagnies, Air Canada n'a pas hésité à baisser ses prix et à multiplier ses marques à bas prix comme Tango et Zip pour ne pas se laisser distancer. Cependant cela exigea beaucoup de changements structurels très coûteux pour parvenir à la rentabilité. En effet le modèle d'affaire des compagnies aériennes traditionnelles comme Air Canada n'est pas adapté à celui du transporteur à bas prix. Créer une filiale à bas prix exige une refonte du modèle d'affaire de Air Canada et exige d'importantes concessions dans les salaires et donc de procéder à des négociations auprès des syndicats. Ayant une forte influence sur les mauvais résultats financiers d'Air Canada, la concurrence des transporteurs à bas prix est aussi une des causes premières de la faillite.

L'apparition et la concurrence féroce des transporteurs à bas prix amènent des conséquences qui ont été déstabilisantes pour Air Canada. En effet les transporteurs à bas prix ont modifié le comportement d'achat des consommateurs. Ayant des prix fort attractifs, ils ont attiré la

clientèle traditionnelle d'Air Canada à rechercher le prix comme premier avantage pour des distances moyennes et courtes. De plus les entreprises ont aussi changé de philosophie et dans une logique d'économie elles sont tentées de chercher les meilleurs prix. Par conséquent, le changement du comportement des consommateurs est une des causes secondaires de part l'agressivité des compagnies à bas prix à modifier les cultures d'achat. C'est pour cette raison que sur notre diagramme nous plaçons le changement du comportement du consommateur dans les causes secondaires.

Comme le gouvernement recherchait une plus grande compétitivité entre les compagnies aériennes et Air Canada, le refus du ministre Collenette de venir en aide à Air Canada fut une des raisons du silence d'Ottawa. En effet après le 11 septembre et le SRAS, le gouvernement fédéral en comparaison au gouvernement américain, n'a pas consenti à de gros efforts financiers pour venir en aide à Air Canada. Le gouvernement canadien a donc été très discret et nous verrons que cette discrétion a été considérée comme salutaire pour la haute direction d'Air Canada. Ce silence du gouvernement précipita la reconnaissance de la crise d'Air Canada et nous considérons le silence du gouvernement canadien comme une cause secondaire de la crise. Le manque d'appui du gouvernement est une des causes qui a accéléré la remise en question de la survie d'Air Canada par les dirigeants. C'est pour cette raison que sur notre diagramme nous plaçons le manque d'appui du gouvernement sous « le silence d'Ottawa » dans les causes secondaires.

b) Matières premières :

Comme nous l'avons déjà mentionné dans notre étude de l'industrie, le prix du carburant est un coût important à supporter pour un transporteur aérien. Sachant que le prix du carburant représente environ 20% des coûts variables et que les coûts variables représentent environ 80% de la structure de coût d'une compagnie aérienne, on imagine aisément l'impact d'une **grosse augmentation de ce prix sur les coûts d'Air Canada**. Ainsi nous pouvons positionner l'augmentation du prix du carburant comme l'une des causes premières à la mauvaise santé d'Air Canada.

c) Le matériel; la flotte, les coûts de maintenance, etc.

La croissance et la concurrence des transporteurs à bas prix ont en effet entraîné un changement dans les habitudes d'achat des consommateurs mais ce changement social s'est aussi accompagné par une baisse des taux de remplissage chez Air Canada. Les destinations phares d'Air Canada en concurrence avec les transporteurs à bas prix ont vu progressivement diminué le remplissage des avions de plus de 200 places. Air Canada a vu sa part de marché diminué de 77,07% en 1999 à 65,28 % en 2001. Le paysage économique a donc fortement évolué et le matériel d'Air Canada n'était plus adapté à cette nouvelle réalité. De plus Air Canada était pénalisé aussi dans son matériel par l'acquisition des vieux avions de Canadien et la compagnie devait s'en débarrasser. Ainsi la flotte de moyens porteurs n'était plus adaptée pour assurer un remplissage optimal. C'est pour cette raison que nous placerons la cause « **Flotte inadaptée** » dans les causes secondaires sur notre diagramme.

d) Main d'œuvre: Problème d'organisation, de management, de gestion du personnel

Air Canada devait produire un effort colossal dans sa stratégie de restructuration tout en prenant en compte le surplus de 16 000 individus de Canadien dans son personnel dont 10 000 de trop selon celle-ci. Mais lors de la fusion Air Canada avait pris l'engagement de ne procéder à aucun licenciement ou réinstallation involontaire d'employés des compagnies aériennes de Canadian Airlines et de leur filiale jusqu'en 2002. Ainsi Air Canada ne pouvait pas procéder à des licenciements à cause des anciennes conventions collectives de Canadien qu'elle devait respecter. Ces conventions ne lui permettaient pas d'acquiescer de la souplesse dans sa gestion du personnel en vue de s'adapter aux événements qui touchaient l'industrie. De plus durant la période de la restructuration des années 1980-1990 Air Canada n'a pas su adapter ses effectifs à cause du pouvoir des syndicats. Le problème lié aux ressources humaines sera donc considéré comme des causes secondaires dans notre diagramme.

e) Méthode : Procédures, modes opératoires et organisationnels

Air Canada a du gérer les dettes de son ancien rival Canadian et devait absorber une dette de 3 Milliards de dollars avec une flotte de très vieux avions, qui ont du être retirés deux ans plus tard. Cette dette a été une difficulté opératoire pour Air Canada, ce qui l'a empêchée d'acquérir la flexibilité nécessaire face à la croissance des transporteurs à bas prix, et à l'augmentation du prix du pétrole. Au niveau de son mode opératoire, Air Canada s'était aussi engagé dans la fusion à desservir toutes les destinations desservies par Canadian Airline, par Canadian International et leur filiale à 100 %, jusqu'en fin 2002, mais plusieurs de ces routes et destinations n'étaient plus rentables. De plus Air Canada avait créé plusieurs filiales qui se cannibalisaient entre elles notamment avec Tango et Jazz. Ainsi cela a eu donc des conséquences sur ses recettes d'exploitation et a contribué à l'augmentation du niveau d'endettement de la compagnie. Avant 1999 la dette d'Air Canada était alors de 3,9 G\$ US. Elle grimpa à plus de 10 G\$ avec l'intégration de Canadien International. Toutes les exigences de cette fusion réduisirent la marge de manœuvre de Air Canada dans sa maîtrise des coûts et des bénéfices et accentuèrent ainsi les effets négatifs d'une crise.

De plus Air Canada se devait de changer de culture puisque son modèle d'affaire s'est effondré et n'était plus adapté au changement du marché. La cause « problème d'organisation » est une résultante de la fusion et du contexte conjoncturel qui a changé en moins de deux ans et sera donc considérée comme secondaire sur notre diagramme d'ISHIKAWA.

Finalement pour résumer la situation de la crise dans laquelle est tombée Air Canada, la hausse du prix du carburant, les difficultés à faire face à la concurrence des transporteurs à bas prix, les attentats terroristes du 11 septembre, le SRAS, la guerre en Irak sont identifiés comme les causes premières de la crise. Ces causes sont étroitement reliées à la restructuration difficile à partir de la fusion. Ce sont autant d'éléments négatifs qui ont contribué à accentuer la crise chez Air Canada.

6.5.1.3 Type de crise, portée et influence de la crise sur Air Canada

Si l'on se réfère à la Figure 3.11, «Familles de crises», et au chapitre 3.3.3, «Typologie et familles de crises», on peut qualifier la crise de Air Canada comme un mix entre une crise économique et une crise organisationnelle. Air Canada cherchait à trouver son véritable positionnement suite à l'acquisition de Canadian et face à l'agressivité des transporteurs à bas prix sur le marché. Air Canada devait réaliser une remise en question fondamentale de son modèle d'affaire, c'est-à-dire de sa stratégie et de son organisation (de sa structure et de sa culture). Aussi on pourra constater une mini-crise qui s'emboîtera dans la première crise par l'épisode de l'espionnage commercial initié par son principal concurrent, Westjet, sur le marché régional canadien. On parlera de mini crise informationnelle car cet espionnage commercial aura un impact restreint dans la véritable crise. Mais nous reviendrons sur cette question concernant l'espionnage commercial confrontant Air Canada à West-Jet, dans la partie concernant l'étape informationnelle de gestion de crise. Nous pouvons ainsi présenter le tableau suivant sur le type de crise d'Air Canada.

Tableau 6.3 Type de crise pour Air Canada

Crise Air Canada	Crise Economique : Dette économique suite à l'acquisition de Canadian, suite aux attentats du 11 septembre, aux SRAS, à la guerre du Golfe
	Crise Organisationnelle: Remise en question fondamentale de la culture d'entreprise et de la structure pour arriver à une culture de compagnie de transporteur à bas prix
	Mini-crise Informationnelle: Cas d'espionnage industriel ; épisode West jet

6.5.1.4 Les différentes dimensions de la crise

Nous étudierons les différentes dimensions de la crise en prenant pour référence le modèle proposé pour Roux Dufort dans le chapitre 3.3.4, que nous adapterons pour l'étude de cas, **en intégrant certaines dimensions dans le paragraphe qui porte sur l'analyse des parties prenantes.**

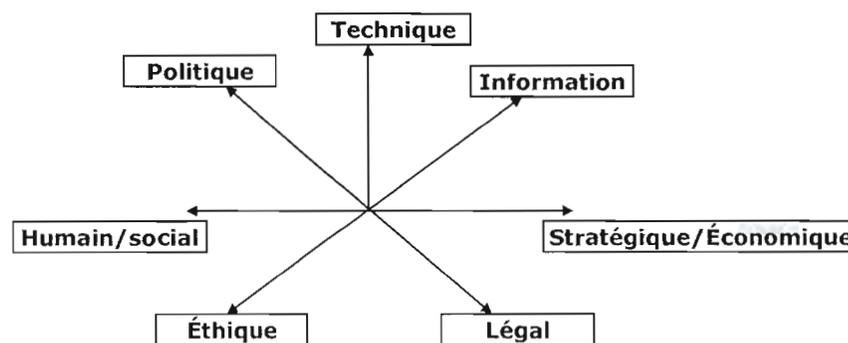
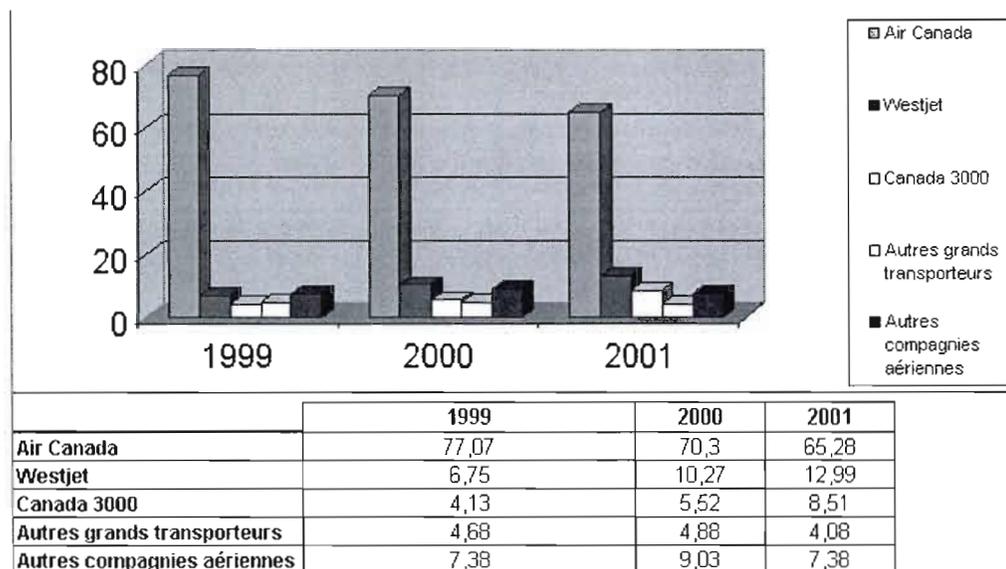


Figure 6.10 les dimensions d'une crise

A) Dimension économique

La crise d'Air Canada a eu des répercussions économiques. La première conséquence de cette crise a été sa faillite avec une dette de 12 Milliard de dollars. Aussi pour le premier trimestre 2003, selon le dernier rapport trimestriel de 2002 d'Air Canada, la perte d'exploitation préliminaire s'est établie à 354 M\$, soit une détérioration de 194 M\$ par rapport à la perte d'exploitation de 160 M\$ déclarée au même trimestre de 2002. Selon un autre rapport trimestriel d'Air Canada pour l'exercice en 2003, les recettes sur les ventes des billets passagers ont régressé de 1 332 M\$ soit de 16 %, à cause de l'épidémie de SRAS, à la guerre en Iraq et à la concurrence accrue de la part des transporteurs à bas prix au pays et des transporteurs assurant des liaisons transfrontalières. Les transports de fret ont décrus de 11% soit de 66 M\$ par rapport en 2002 et les autres produits d'Air Canada ont baissé de 6 % par rapport à 2002. La valeur boursière d'Air Canada, pour le quatrième trimestre de 2002 avant la mise sous protection de la LACC, a chuté de 764 M\$ soit de 6,35 \$ par action. La part de marché d'Air Canada a aussi diminué avant la mise sous protection judiciaire ce que montre le fait que la crise avait bien une

composante économique. En effet Air Canada, a vu sa part de marché intérieur diminuée graduellement de 1999 à 2001, comme nous le montre la figure suivante :



Source : Statistiques Canada

Figure 6.11 Part de marché intérieur en pourcentage de sièges-km, de juillet 1999 à juillet 2001

B) Dimension éthique

Nous proposons dans le cadre de cette dimension d'analyser **l'acceptabilité sociale de la crise** à laquelle Air Canada devrait adapter sa réponse, d'après la figure 3.8 au chapitre 3.3. A ce sujet, comme les médias sont les «**portes paroles**» ayant une forte influence sur la réaction du public et du pouvoir, **en utilisant le schéma sur la définition d'une crise selon les quatre dimensions de la figure 3.8 (chapitre 3.3.1)**, on va analyser l'impact des nouvelles passées dans les médias à l'époque sur la réaction du public et du pouvoir.

Il est vrai que les attentats du 11 septembre, le SRAS sont des crises qui sont inacceptables pour l'opinion publique. Mais leurs conséquences et leur impact sur le secteur d'activité du transport aérien occasionnent une rupture imprévisible, qui reste acceptable et

compréhensible pour l'opinion publique. Ainsi l'opinion publique accepte plus ou moins la crise subie par la combinaison de plusieurs événements imprévisibles pour Air Canada. On parlera même de malchance. Dans le journal *«Les Affaires»* du samedi 21 juin 2003, Jacques Roy, professeur de gestion et spécialiste en gestion du transport à HEC Montréal parlera que la malchance s'acharne sur le transport aérien. On pourra y lire aussi que *« L'industrie du transport aérien traverse l'une des périodes les plus troubles de son histoire »*, au sujet du ralentissement économique, des attentats du 11 septembre 2001, de la guerre en Irak et du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS). Cependant le domaine des licenciements est un sujet qui reste inacceptable dans la culture sociale d'aujourd'hui que se soit pour l'opinion publique et surtout pour les syndicats.

En effet le journal *« Le Droit »* (*«Air Canada : les négociateurs se querellent devant le juge »*, mardi 30 septembre 2003) affirme que, après la restructuration, la dispute entre Air Canada et ses syndicats, portant sur le statut des caisses de retraite, a éclaté au grand jour à la cour de Toronto. Le juge a dû exiger que des négociations soient faites pour arriver à une solution concernant les régimes de retraites, les conventions collectives et les licenciements. Ainsi les négociations liées aux régimes de retraites, aux conventions collectives et aux licenciements sont des négociations sujettes à de fortes disputes entre l'employeur et les syndicats, ce qui nous prouve un fort niveau de non acceptabilité sociale. Dans *« Le Devoir »* du mercredi 23 avril 2003, nous pouvons constater une forte mobilisation contestataire des syndicats puisque ceux-ci voulaient : *«empêcher le transporteur aérien de profiter de la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies (LACC) pour se dérober à ses obligations et renégocier à la baisse les conventions collectives »*

En conclusion, notre étude montre une crise ayant quelques causes **socialement acceptables**, comme l'impact du SRAS et l'impact de la guerre du Golf par exemple, mais aussi quelques causes **qui ne sont pas socialement acceptables** par les syndicats et les employés, surtout celles qui touchent aux conventions collectives, aux régimes de retraites et aux licenciements massifs. Nous pouvons positionner la crise d'Air Canada d'après la figure suivante :

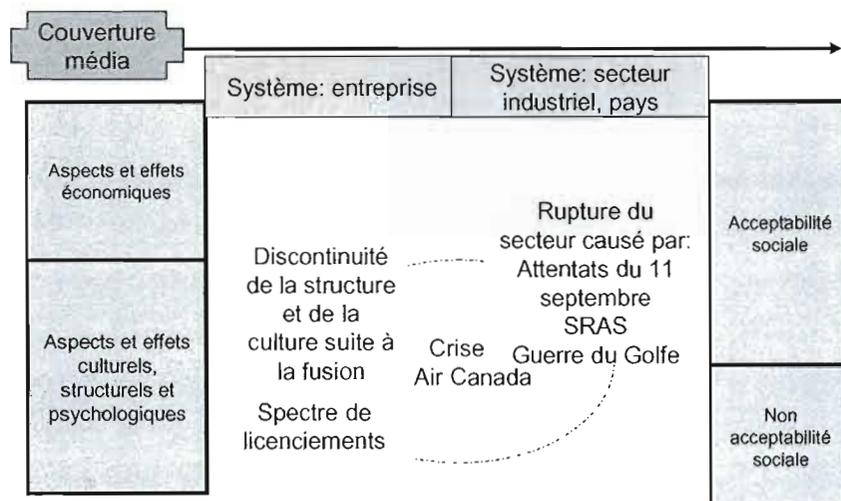


Figure 6.12 Air Canada ; acceptabilité sociale de la crise

C) Dimension légale

La crise d'Air Canada a aussi une dimension légale en partie à cause de la protection judiciaire, la LACC. C'est un acte de procédure légale utilisé au Canada pour la réorganisation ou la restructuration sous surveillance judiciaire des obligations d'une entreprise. C'est une façon pour les entreprises de gagner du temps afin de restructurer leur dette et de réaménager leur financement tout en continuant leurs activités pendant la crise et éviter une faillite définitive. La LACC a permis donc à Air Canada **de gérer ses coûts et sa dette ainsi que ses besoins en liquidités** et sortir de la crise. Cette loi, d'un point de vue légal, obligea les créanciers à traiter avec la direction d'Air Canada à l'élaboration d'un plan de restructuration ou de réduction de la dette, qui a été un plan d'arrangement. Cette loi obligea aussi les syndicats à accepter les négociations avec la direction pour gérer les conventions collectives afin de réduire les coûts d'exploitation. Un juge de la cour suprême a été chargé de veiller au bon fonctionnement de la procédure de restructuration.

À l'intérieur de cette crise, comme nous le verrons dans la partie qui porte sur l'analyse informationnelle de la crise, la procédure de l'espionnage commercial a dû passer devant les tribunaux. Ce qui ajoute encore une nouvelle dimension légale à cette crise. Une accusation fut présentée devant le tribunal de la concurrence du Canada le 6 avril 2004 et Air Canada demanda initialement un dédommagement de 5 Millions de dollars, puis demanda 220

Millions de dollars. Cette dimension légale portant sur le cas de l'espionnage commercial sera analysée plus en profondeur dans le chapitre concernant **la gestion post-crise qui traite aussi de la stratégie de contre-influence** pour sortir de la crise informationnelle d'espionnage commercial.

D) Dimension Technique

La crise d'Air Canada est une crise qui nécessita de gros changements structurels **en lien avec la dimension technique de la crise**. En effet la direction d'Air Canada a bien eu conscience, à cause de la conjoncture économique, que le modèle d'affaire d'Air Canada n'était plus opérationnel. À partir de ce constat, la direction a mis en place grâce à la protection judiciaire les mesures adéquates au changement radical de l'entreprise en renégociant avec leurs créanciers et leurs syndicats sur les conventions collectives. Le but de cette opération de réaménagement du modèle d'affaire était de **créer une structure plus flexible face à la concurrence** rendue par les transporteurs à bas prix. Cette dimension technique sera détaillée dans la partie gestion post-crise qui traite aussi de la stratégie de restructuration.

E) Dimension Informationnelle

Dans cette partie nous allons traiter de l'importance de l'information et de la veille concurrentielle. En effet plusieurs signaux faibles montraient un accroissement du danger provenant de la concurrence rendue par les transporteurs à bas prix. Nous ne rentrerons pas dans les détails dans cette partie car une analyse informationnelle est prévue par le modèle de gestion de crise développé au chapitre 5.3. Il faut néanmoins mentionner qu'Air Canada n'a pas saisi la menace provenant de Westjet qui avait augmenté sa flotte et qui avait augmenté sa part de marché dans l'ouest canadien en 1999. Et pourtant, la fusion avec Canadien lui donnait justement la taille critique dans cette région. De ce point de vue, on pourrait voir la fusion comme une gestion pré-crise et le tableau suivant nous permet de visualiser la part de marché des compagnies aériennes en 1999.

Tableau 6.4 Part de marché des compagnies aériennes, juillet 1999

Marchés intérieurs	Siège-kilomètres	(Pourcentage)				
	moyens journaliers (en milliers)	Air Canada et filiales	Canadien et filiales	Fréteurs	West- Jet	First Air
Transcontinental	81 749	52	37	11	-	-
Ouest Canada	26 930	29	43	6	22	-
Est Canada	28 906	64	27	9	-	-
Nord Canada	3 695	18	54	10	-	18
Total	141 278	49	37	10	4	-

International Markets	Siège-kilomètres	(Pourcentage)			
	moyens journaliers (en milliers)	Air Canada et filiales	Canadien et filiales	Transporteurs étrangers	Réteurs
Transfrontalier	137 635	27	13	54	6
Atlantique	229 489	26	7	34	33
Pacifique	101 735	14	35	51	0
Sud	21 957	22	21	18	39
Total	490 816	24	15	42	19

Source : Estimations établies par Transports Canada d'après les horaires publiés des compagnies aériennes et les données historiques

De plus Air Canada pouvait connaître la stratégie d'expansion de WestJet, en analysant ses investissements. Westjet prit possession de deux B737-200 en 1999, et possédait une grande flotte d'avions composée de 14 aéronefs. De plus, Westjet avait ajouté trois destinations à son réseau (Grande Prairie, Prince George et Thunder Bay) et ce qui lui a permis d'accroître la fréquence de ses vols sur ses routes existantes. La veille concurrentielle aurait pu prédire l'expansion de Westjet et son intention de concurrencer Air Canada sur les marchés de l'Est du Canada à partir des années 2000. Air Canada n'a pas pris en considération la stratégie agressive de son concurrent qui chaque année prenait de nouvelles parts de marché.

On pourrait donc affirmer que Air Canada n'a donc pas saisi la dynamique de la concurrence, les nouvelles règles du jeu, et ce, pour plusieurs raisons :

- a) Par exemple, à une époque où l'index de satisfaction des clients donnait comme important le critère «**délai de retard**», Westjet se classait parmi les meilleures compagnies en Amérique du Nord (deuxième place en 2003) ; or Air Canada n'a rien entrepris pour améliorer ce paramètre et ce, en dépit des plaintes de ses clients.
- b) A une époque où les compagnies réduisaient leurs coûts et leurs prix, la taille d'Air Canada l'empêchait de faire la même chose, à cause des coûts de complexité, des coûts engendrés par la fusion, et à cause des conventions collectives, etc. Air Canada n'a pas entrepris un travail de Benchmarking pour savoir comment se situer face à ses concurrents et face aux changements conjoncturels.
- c) Air Canada n'a pas ajusté ses effectifs alors que ses concurrents l'ont fait ; comme on peut voir dans la figure ci-dessous, le pourcentage du coût du personnel dans le total des coûts d'opérations a passé de 40% à 22% dans cette industrie.

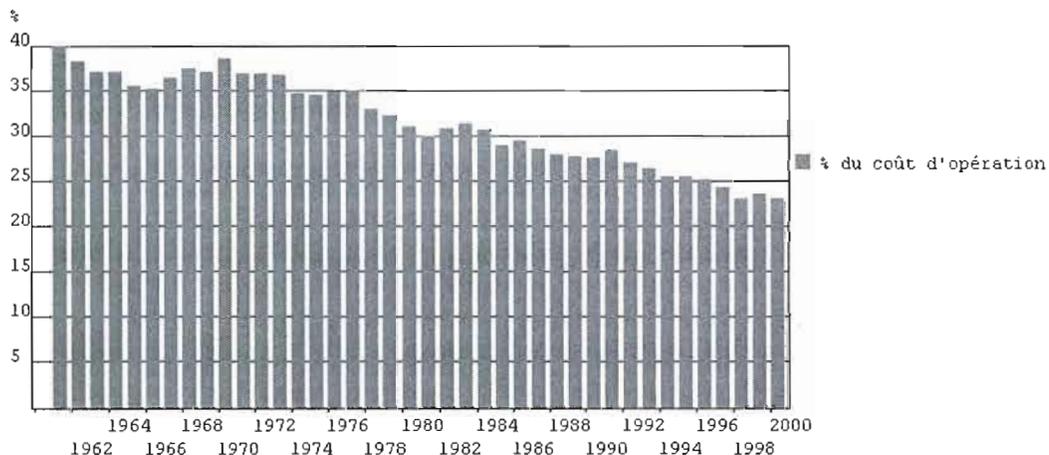


Figure 6. 13 Coût relatif du personnel, source : Transport Canada

- d) De plus Air Canada avait un parc aérien très vieux par rapport à ses concurrents, ce qui la pénalisait face à l'augmentation du prix de kérosène comme on peut le constater dans la figure ci-dessous. Les vieux avions consommant plus de kérosène, les charges d'exploitation reliés à l'approvisionnement en kérosène augmentaient donc davantage pour Air Canada que pour ses concurrents. Air Canada devait

composer aussi avec une flotte obsolète «héritée» de Canadian, à la suite de la fusion.

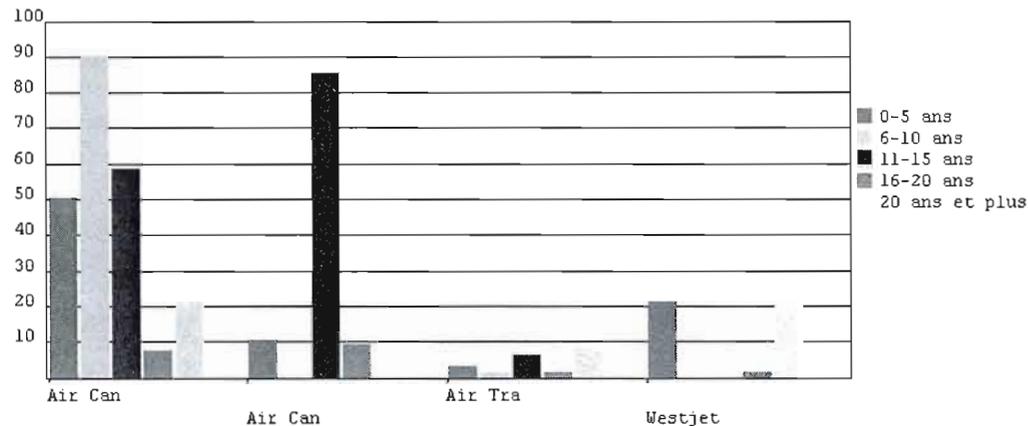


Figure 6.14 Âge du parc d'aéronefs des compagnies aériennes en 2001,
Source : Transport Canada

Tous ces facteurs nous montrent que les signaux faibles existaient et permettaient de procéder à une gestion pré-crise de la part d'Air Canada.

F) Dimension Humaine et Sociale

Dans la crise d'Air Canada la dimension humaine et sociale concerne toutes les interactions entre l'organisation et le personnel ou l'organisation et la machine. Il n'y a pas eu de la part d'Air Canada une gestion préventive des interactions entre l'entreprise et les syndicats avant la mise sous protection judiciaire, la LACC. C'est seulement après être placé sous la LACC qu'Air Canada a négocié avec les syndicats au sujet des conventions collectives. Il faut rappeler qu'Air Canada, à la suite de la fusion avec Canadian, avait accepté dans le contrat de fusion de ne pas toucher aux conventions collectives de Canadian avant fin 2002. Étant donné cette réalité, Air Canada n'a pas pu développer une gestion préventive de crise concernant la dimension humaine et sociale.

Dans cette crise le régime de pensions demeurera un des principaux enjeux. Les syndicats ont fait tout ce qu'ils pouvaient pour s'assurer que le régime de pension demeure le plus intact

possible à l'intention des travailleurs actuels et retraités et pour protéger les fonds de retraites. Les différents jeux des acteurs seront analysés en profondeur dans le chapitre suivant.

G) Dimension Politique

Nous ne développerons pas non plus dans cette partie la dimension politique car cette dimension sera intégrée dans notre partie d'analyse qui porte sur les parties prenantes. Il est à rappeler que la dimension politique concerne la capacité de l'entreprise Air Canada à gérer les différentes parties prenantes que nous allons étudier en profondeur dans le chapitre suivant.

6.5.2 Parties prenantes concernées par la crise de Air Canada

Selon notre modèle de gestion de crise du chapitre 5.3.3, nous établirons une cartographie des acteurs concernés par la crise d'Air Canada. Nous tenterons d'établir un tableau qui montre l'importance et l'implication des acteurs dans la crise subie par Air Canada. Le tableau permettra de juger du type de pouvoir de l'acteur et de son engagement. Afin de déterminer l'engagement des acteurs nous étudierons leur intérêt dans la crise, ce qu'ils défendent, les valeurs qu'ils représentent et leur attitude face à Air Canada. Dans cette exploration nous chercherons à connaître quelle situation future les acteurs recherchent, quelles sont leurs capacités d'action matérielles et immatérielles, quelles sont leurs possibilités d'action selon leur domaine et leur influence sur les autres groupes d'acteurs. Pour ce faire, nous utiliserons la cartographie des parties prenantes du professeur Dumitriu, tel que décrit dans notre chapitre 3.3.5 Toutefois nous adapterons sa cartographie concernant les parties prenantes intitulés «assureurs» en les remplaçant par les «partenaires d'alliances», groupe caractéristique du transport aérien à l'international. Lorsqu'il s'agit d'un sinistre qui touche directement l'organisation, nous nous devons d'étudier les assurances. Cependant dans notre cas présent Air Canada n'a pas subi d'accident ou de sinistre direct. Sa mauvaise santé financière est le résultat de plusieurs causes qui ont affaibli financièrement Air Canada. Dans cette crise nous n'aurons donc pas besoin d'étudier les assurances mais surtout la position et l'influence des partenaires stratégiques d'Air Canada. Nous différencions deux sortes de

partenaires; les partenaires économiques de la Star Alliance comme la Lufthansa et les partenaires économiques qui sont les fournisseurs d'Air Canada soit ces créanciers. Ensuite nous étudierons leur interaction vis-à-vis d'Air Canada. Nous avons donc le modèle adapté suivant, où les flèches en rouge représentent les relations imbriquées que nous avons identifiées et qui nous ont permis ensuite d'identifier les «parties prenantes» les plus actives dans le processus : les partenaires stratégiques, les pouvoirs publics et les syndicats.

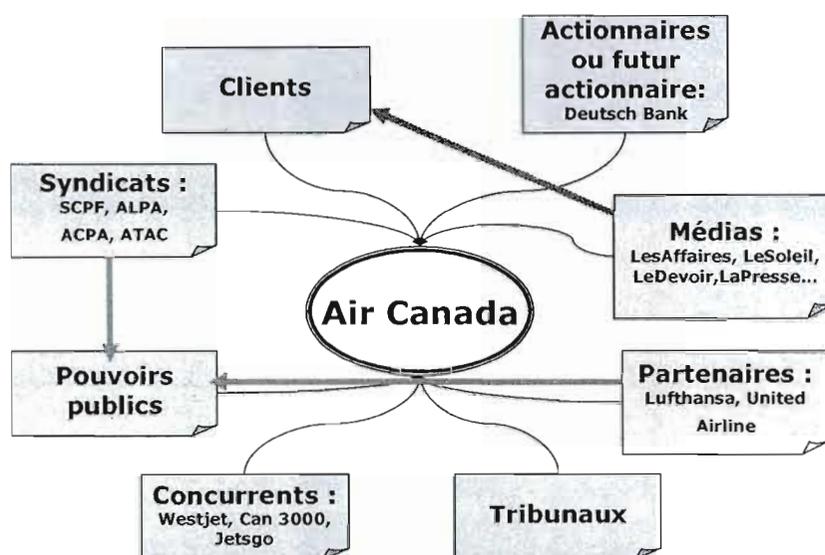


Figure 6.15 Air Canada : cartographie des acteurs

Bien entendu les premiers acteurs que nous identifions sont les partenaires économiques d'Air Canada de la Star Alliance. Ainsi, l'intérêt premier de ses alliés, comme la Lufthansa, Air United, US Airlines, SAS, était la survie de leur partenaire face à la crise qu'elle traversait. Malheureusement les compagnies américaines de la Star Alliance subissaient elles aussi les conjonctures géopolitiques comme les attentats du 11 septembre et la guerre du Golfe, ce qui limitait leur marge de manœuvre pour aider Air Canada et, par conséquent, leur influence fut assez faible. Les compagnies américaines ont du gérer elles aussi une crise mais ont été mieux soutenues par le gouvernement Américain. Le partenaire économique ayant eu la plus grande influence a été la Lufthansa, qui assura une forte contribution à la sortie de la crise, en s'engageant à aider Air Canada à rester dans la Star Alliance et à faire du lobby

auprès de la Deutsch Bank qui demeurerait un potentiel investisseur très important dans le scénario de sortie de crise.

Les créanciers, c'est à dire les fournisseurs, sont des acteurs dans cette crise. Ils ont été tenus de renégocier de nouveaux contrats à cause de la LACC. Ils n'ont pas eu par contre de grande marge de manœuvre et sont considérés comme des alliés pour Air Canada, mais des alliés dominés par la conjoncture et par la loi. Ils ne pouvaient pas entamer des poursuites contre Air Canada et ont été en quelque sorte pieds et poings liés à la survie d'Air Canada. Ces acteurs ont donc été invités à venir à la table de négociation pour participer activement au plan de restructuration d'Air Canada.

Les alliés naturels pour Air Canada ont été ses actionnaires ou ses futurs actionnaires. En effet dans l'espoir de futur rendement suite à la fusion les intérêts des actionnaires se portent bien souvent sur la survie et la réussite de la restructuration d'Air Canada. Ils soutenaient donc Air Canada dans son plan de restructuration en espérant une issue favorable à leurs capitaux. Deutch Bank a été un futur actionnaire de grande importance car elle a pu sauvé Air Canada.

La Deutsch Bank a fait la différence en haussant le montant initial de son engagement de 450 millions à 850 millions de CAD. La Deutsche Bank a exigé, cependant à ce qu'Air Canada soit soumis aux mêmes règles du jeu concernant le bilinguisme sur les compagnies aériennes, tel qu'affirmé par son directeur Milton (Le Devoir : « Air Canada doit convaincre de sa métamorphose » du 2 & 3 octobre 2004). Une grosse polémique a cependant éclaté concernant le sauvetage d'Air Canada et de l'enjeu du bilinguisme qui selon de nombreux partis de l'opposition n'était pas monnayable (APF, « Vente d'Air Canada : le bilinguisme n'est pas monnayable! » le 29 avril 2004). Les débats et les négociations ont montré la difficulté pour un futur actionnaire de sauver Air Canada. La garantie de recapitalisation de 850 millions CAD se présentait sous forme de bons de souscription d'actions. La Deutch Bank exigeait donc à ce que Air Canada coupe environ encore 200 millions (144 M USD) de dollars dans ses coûts annuels de main d'oeuvre et elle devait régler avec les autorités canadiennes le dossier litigieux de la caisse de retraite. Finalement la Deutsch Bank a pu obtenir satisfaction auprès d'Air Canada et du gouvernement d'Ottawa. La Deutsch Bank en

haussant ainsi le montant de ses engagements a procuré le capital nécessaire restant pour que Air Canada sorte de la protection judiciaire.

Le gouvernement fédéral a joué aussi un rôle dans la crise. Penny Collennette, ministre des transports, a déjà eu un rôle important à jouer par le passé dans la fusion entre Air Canada et Canadian Airline et était une des personnalités politiques opposées au principe de cabotage dans le ciel canadien pour les compagnies aériennes étrangères. Le Ministre Penny Collennette a été un acteur très influent lors de la fusion de Canadian Airline avec Air Canada. Seulement pour cette crise-ci le gouvernement a été discret et même Robert Milton reconnaît que le silence d'Ottawa a été salutaire pour transformer Air Canada.

Le gouvernement fédéral avait déjà modifié la loi sur les 10% des actions pour un investisseur privé en permettant à ce que des investisseurs achètent 25% des actions de Air Canada. Il a été cependant nécessaire qu'il y ait un appel du plus grand syndicat pour que le gouvernement fédéral intervienne dans le dossier. Aussi le gouvernement canadien s'était impliqué dans le processus de restructuration avec le parti libéral de Jean Chretien et Penny Collennette et ensuite avec le gouvernement Martin sous la direction du ministre des transports Tony Valery. Par conséquent on peut affirmer que la position d'influence du gouvernement a migré d'une influence passive vers une influence que nous qualifierons de critique. De plus la force d'influence sera démontrée par une intervention du premier ministre Paul Martin appelant à la coopération entre les différents acteurs de la crise (Le Devoir, « Paul Martin lance un appel à sauver Air Canada », 6 avril 2004). Paul Martin avait lancé un appel à la direction, aux syndicats, et aux différents acteurs de travailler ensemble pour la survie de la compagnie. C'est un exemple fort qui montre l'influence et la volonté gouvernementale à soutenir malgré tout l'effort de sortie de crise.

Les syndicats ont joué, à partir de la mise sous protection judiciaire d'Air Canada, un très grand rôle dans la restructuration. Le premier syndicat à faire pression pour une intervention gouvernementale fut le SCFP (Syndicat canadien de la fonction publique). Il comptait plus

d'un million de membres et représentait les travailleurs de la fonction publique et du secteur des transports. Son intérêt dans la crise d'Air Canada était de protéger les pensions de retraites et de permettre aux personnels licenciés de bien recevoir leurs prestations d'assurance emploi. Mais le SCFP souhaitait sauver le maximum d'emplois dans la compagnie. C'est le SCPF, le 20 mai 2003, qui avait demandé ouvertement au gouvernement fédéral d'agir sur le dossier pour aider par un financement provisoire Air Canada à traverser la crise du SRAS. Le SCPF demanda aussi l'allègement des taxes imposées aux compagnies. Par conséquent, en constatant les interventions de ce syndicat, on peut en juger que ce syndicat a été fortement impliqué et fort influent dans la crise. Les autres associations syndicales, comme l'ALPA, l'ACPA, la TAC, la AIMAW, l'ATAC, avaient pour objectifs de défendre les droits des employés face à leurs employeurs c'est-à-dire Air Canada concernant les questions salariales, les régimes de retraites et les coupures du personnel. Les syndicats ont été par la suite des acteurs incontournables pour négocier les conditions d'entente à la ratification des conventions collectives prévue par Air Canada pour faire baisser ses frais de main d'œuvre et respecter les conditions de contrat des futurs investisseurs.

Les grands syndicats ont usé des moyens médiatiques et politiques, comme des lettres ouvertes, des communiqués de presse et bien entendu les grèves pour faire pression auprès du gouvernement et d'Air Canada. Mais leur marge de manœuvre a été très limitée à cause de la protection judiciaire de la LACC, qui les obligea à négocier auprès de l'employeur pour réduire les coûts et ratifier plusieurs concessions sur les régimes de retraite et les salaires. Nous jugerons leur action d'influence comme étant des actions politiques et aussi économiques, puisque les syndicats pouvaient à tout moment freiner la restructuration d'Air Canada s'ils n'acceptaient pas certaines conditions. Ils seront donc considérés tout d'abord comme les principaux opposants à la direction. En effet comme les conventions allaient être remodelées à la baisse, les syndicats avaient beaucoup à perdre. Ils devenaient ensuite des soutiens critiques, à la suite de la protection de la LACC qui les obligea à négocier et à revoir à la baisse leurs conventions collectives. Un soutien critique est un acteur qui devient incontournable dans la crise et dont la coopération devenait nécessaire pour la résolution de

celle-ci, d'où le terme de critique. Air Canada a du négocier durement avec les syndicats pour modifier les conventions collectives et baisser les charges d'exploitation.

La cour supérieure de justice, avec le juge James Farley, était un acteur de la crise qui avait pour mission de contrôler la légalité des actions réalisées par Air Canada pour mener à bien sa restructuration et pour vérifier les différentes offres des investisseurs. Cet acteur correspond aux tribunaux dans notre cartographie. Le pouvoir du juge Farley était essentiellement juridique et son influence limitée en ce que concernent les moyens physiques à mettre en place pour aider Air Canada à sortir de sa crise. Mais son jugement a été crucial pour permettre à tel ou tel investisseur de faire son offre et il a eu un droit de regard pour vérifier à ce que toutes les conditions légales soient réunies durant les négociations. Il a eu un pouvoir de contrôle et de vérificateur. Par conséquent, nous jugerons son action d'influence neutre et on le considéra comme arbitre et juge.

Il ne faut pas oublier les concurrents d'Air Canada, parce que certains d'entre eux, comme Westjet, Jetsgo, Canjet, ont profité de la faiblesse d'Air Canada pour gagner des parts de marché sur le marché régional. Leurs moyens d'action sont purement économiques, par une guerre de prix. West jet a été le plus redoutable et a eu une stratégie agressive. Elle a ainsi tenté de s'associer avec Cathay Pacific sur le marché asiatique. En effet pour se reconstruire Air Canada privilégiait les routes internationales spécialement vers l'Asie, qui était un marché dominé par Cathay Pacific. On parlera de l'épisode de l'espionnage commercial entre Air Canada et West-Jet, dans le prochain chapitre. La position pour cette catégorie de parties prenantes (les concurrents) sera considérée comme étant une position «adversaire».

Les relais idéaux pour une joute informationnelle et pour lancer des rumeurs afin de déstabiliser certains acteurs déjà mentionnés plus haut sont les médias. Ce sont les médias qui forment d'excellente caisse de résonance. Bien entendu se mettre sous la LACC n'a pas empêché les journaux de considérer Air Canada comme coupable. Cependant les médias, comme Radio-Canada, La presse, Les Affaires, etc., ont cherché à comprendre ce qui arrivait au transporteur national Air Canada, qui avait comme atout d'avoir une assez bonne réputation. Par contre la plupart des médias étaient sceptiques sur les capacités du PDG

Milton à mener à bien la restructuration. D'ailleurs à ce sujet le journal «Le Devoir» titrait le samedi 2 octobre 2004 que « Ils étaient peu nombreux à croire aux chances d'Air Canada de mener à bien ce vaste chantier de restructuration. ». Leur moyen d'action peut être considérable car les médias maîtrisent les flux informationnels, les réseaux et peuvent faire pression auprès de tous les acteurs mentionnés ci-dessus. Ils n'ont pas pris de position précise concernant la crise, mais bien des médias critiquaient le PDG Milton, puisque beaucoup de médias le jugeaient incompetent et discréditaient ses méthodes. Nous reviendrons sur le volet informationnel dans le chapitre suivant. Les médias n'hésitent pas à donner leurs opinions, mais dans cette crise, étant donné leur scepticisme et le langage neutre utilisé pour décrire la situation, nous pouvons les positionner comme des acteurs neutres ayant un fort potentiel d'activité.

Enfin le dernier groupe d'acteurs concerné par la faillite d'Air Canada est celui des clients. En bénéficiant de la protection sous la LACC, Air Canada a continué d'exploiter ses routes afin de ne pas perdre sa clientèle. Il est à noter qu'après sa fusion avec Canadian, Air Canada a été confrontée à une augmentation du nombre de plaintes de ses clients mécontents, au sujet de la qualité de son service (plaintes issues en grande partie du problème de bilinguisme non respecté par Air Canada) et au sujet des retards dans ses programmes de vols.

Néanmoins, selon notre approche, la position de la clientèle est «économique», car le client a très peu de moyens de porter à lui seul un gros préjudice à Air Canada. En ce qui concerne notre figure 6.11, il faut pourtant mentionner que même si l'influence de cette partie prenante (le client) est limitée, elle est très influençable par la presse. Sa marge de manœuvre est aussi restreinte car un client est bien souvent isolé. En effet les clients avaient la possibilité de se constituer en «association de défense des consommateurs», ce qui aurait changé leur rôle et leur influence en tant que partie prenante. Par conséquent, nous pouvons positionner le client comme un acteur passif, voir sceptique, et ayant une très faible influence sur Air Canada ou sur les autres acteurs concernés. La seule pression que les clients peuvent réaliser, est d'aller vers les concurrents à bas prix en fonction des destinations offertes par ces derniers. La situation future recherchée par les clients est une amélioration de l'état de santé d'Air Canada et une baisse des prix leur permettant de voyager à bas prix. Ainsi après analyse nous

pouvons présenter les deux tableaux suivants, suivis du graphique présentant les interactions des acteurs vis-à-vis d'Air Canada et du graphique présentant les rapports de force entre les acteurs.

Tableau 6.5 Les acteurs et parties prenantes de la crise

	Partenaires d'alliance	Actionnaires ou futurs actionnaires	Gouvernement	Syndicats	Cour supérieure de justice	Concurrents - Transporteurs aériens à bas prix	Médias	Clients	Créanciers et Fournisseurs
Acteurs	Luftansa	Deutch Bank & Cerberus Capital Management	Ministre Penny Collette sous Gouv Chretien	TAC (syndicat des travailleurs automobiles)	James Farley	Westjet	RDC		
	United Airline			ATAC (Air transport Association of Canada)			Le Devoir		
	US Airline		puis ministre Tony Valery sous Gouv Martin	ALPA (Association des pilotes de lignes) + ACPA (Association de pilote de Air Canada)		Jetsgo	La presse		
	SAS, etc.			AIMAW (Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'Aerospatiale)		Canjet	Les Affaires		
				SCFP (Syndicat canadien de la fonction publique)			La presse spécialisée et Etc..		
Positionnement	Alliés	Sauveteurs, et deviennent donc des alliés	Hostile pour un financement, puis soutien critique la coopération entre les syndicats et Air Canada	Soutien hostile dans un premier temps, puis soutien critique à cause de la LACC	Neutres	Adversaires	Sceptique	passif	Alliés dominés
Type de pouvoir	Economique	Economique	Politique	Politique et Economique	Judiciaire et légal	Economique	Pression populaire et politique	Économique	Economique mais faible dans cette crise à cause de la LACC

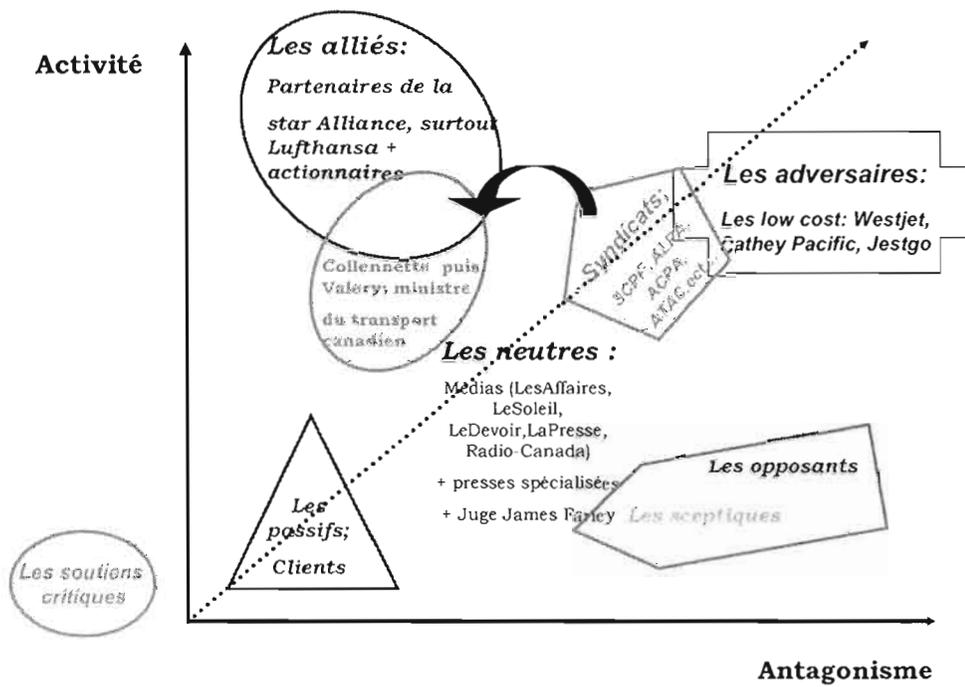


Figure 6.16 Interactions des acteurs vis-à-vis d'Air Canada

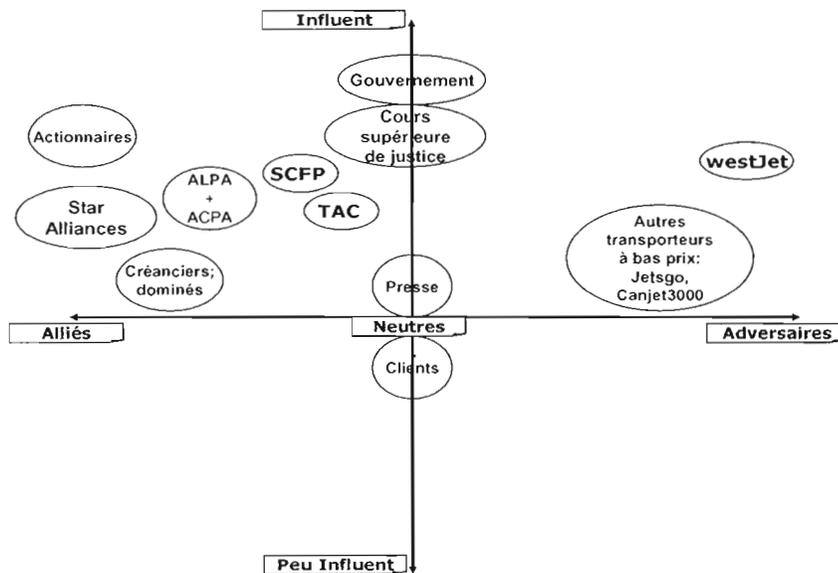


Figure 6.17 Rapport de forces entre les acteurs

6.5.3 Analyse informationnelle de la crise Air Canada

Nous verrons dans cette partie, que durant la période de crise, une joute informationnelle a eu lieu entre Air Canada et WestJet au sujet d'une affaire d'espionnage commercial. Le transporteur West Jet a entrepris un espionnage commercial à large échelle, adoptée au su et sous la direction des plus hauts dirigeants de WestJet et qui fut découvert par Air Canada. Cette partie se propose de faire une évaluation des effets secondaires de la crise, d'analyser les rapports de force et d'influence, les forces et les faiblesses d'Air Canada pendant la crise en s'appuyant sur le modèle de l'Infosphère.

6.5.3.1 Analyse des effets secondaires de la LACC

Avant d'évaluer les différents rapports de forces entre les acteurs et leur perception, nous allons étudier les effets secondaires dus à la LACC. La loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies (LACC) détermine le cadre dans lequel les entreprises les plus importantes négocient un plan de restructuration avec les créanciers. La LACC permet donc la sauvegarde de l'entreprise en faillite. La LACC constitue un cadre souple et donne aux tribunaux un fort pouvoir d'appréciation. Mais une entreprise qui n'est pas encore insolvable ne peut pas se prévaloir de la LACC. Pour Air Canada se mettre sous la protection de la LACC lui permet de faire suspendre toute poursuite contre elle de la part de ses créanciers et de se mettre sous la protection de la loi. Air Canada a ainsi la capacité de poursuivre son activité pendant la période de suspension, mais la demande doit être accompagnée d'un état d'évolution de la trésorerie et des documents financiers les plus récents afin que la justice puisse suivre l'évolution des négociations et de la restructuration dans un cadre légal. Si le tribunal accepte la demande c'est qu'il estime qu'un plan pourra être élaboré pour sauver l'entreprise. Air Canada, qui a demandé le 1er avril 2003 une demande de protection en vertu de la LACC, a pu obtenir plusieurs prolongations. Nous irons maintenant évaluer les enjeux que représente la LACC, c'est-à-dire que nous évaluerons cette procédure pour Air Canada pour l'aider à résoudre la crise. Que permet la LACC pour Air Canada? Et quelles sont les contraintes d'une telle loi?

Un contrôleur surveille les affaires et les finances de l'entreprise pendant la durée de validité de l'ordonnance du tribunal et cette personne est le juge Farley. Il dépose au tribunal des rapports

lorsqu'il remarque une dégradation de la situation, avant la tenue de l'assemblée des créanciers. C'est pour ces raisons que le tribunal est considéré comme un acteur neutre. Être sous la protection de la LACC permet à Air Canada de mieux négocier avec les syndicats en les obligeant à plus de coopération que dans une situation normale où bien des syndicats auraient refusé de toucher à leur régime de retraite ou leur salaire. En revanche, Air Canada est tenu d'accomplir les opérations que le tribunal lui prescrit et voit donc sa marge de manœuvre réduite. Par contre la contre partie est que les syndicats ne sont pas exclus du processus de restructuration et peuvent même y participer et jouer un rôle majeur. Un syndicat peut soumettre au tribunal un rapport écrit dans lequel il exprime son soutien ou ses réticences envers les propositions d'Air Canada et même dans certains cas le syndicat peut proposer lui-même un plan de restructuration. On se rappellera que des pilotes d'Air Canada s'étaient présentés devant la chambre des communes afin de débattre sur les engagements pris par Air Canada au sujet de sa réorganisation. Ces pilotes faisaient campagne pour une réflexion constructive au sujet de la réorganisation et donnaient leurs recommandations auprès des dirigeants d'Air Canada en passant par la chambre des communes.

Par cet exemple nous pouvons en déduire que les acteurs touchés par la faillite d'Air Canada peuvent continuer à faire pression auprès de la compagnie. Air Canada, dans un effort de transparence, devra prendre en considération toutes les recommandations puisque la compagnie est surveillée par le tribunal. La LACC a un avantage pour Air Canada qui consiste à obliger les syndicats à admettre la crise et les dettes d'Air Canada pour venir à la table des négociations. Ensuite Air Canada de par sa position légale face à la loi, peut développer des mesures drastiques et les proposer pour les négocier vis-à-vis des syndicats dans un climat plus propice aux négociations que si la compagnie n'était pas protégée par la loi. D'un autre côté elle n'est pas dans l'obligation de payer ses créanciers le temps de sa mise sous protection de la loi. Par conséquent la loi conditionne les syndicats à être plus coopératifs face à la situation. Ainsi grâce à la loi le président d'Air Canada, Robert Milton, a pu insuffler une culture de rupture pour effectuer les changements nécessaires. Seulement le fait d'être sous cette loi amène un sentiment de sécurité qui peut être néfaste à la restructuration si les négociations prennent du temps et si aucunes des parties prenantes ne trouve des solutions satisfaisantes pour chacune d'elles.

En raison du manque d'appui du gouvernement fédéral, de l'érosion des recettes et de l'augmentation des dettes, la mise sous protection judiciaire d'une compagnie fleuron de la fierté canadienne a permis de ramener un appui fort du gouvernement. En effet dès que la situation de crise empirait ou que des difficultés majeures survenaient et empêchaient Air Canada d'avancer dans son processus de restructuration, celle-ci avait la possibilité se tourner vers un appui du gouvernement pour être un agent fédérateur auprès de la table de négociation. Mais en contre partie, sachant que la loi est un recours de force majeure, les futurs investisseurs pouvaient aussi faire des pressions pour apporter leur soutien sous certaines conditions. Les conditions que proposaient aussi certains investisseurs potentiels pouvaient être considérées comme drastiques auprès des syndicats et des employés de la compagnie. Une des conditions imposée a été de procéder à un minimum de licenciement pour réduire la taille de la compagnie et simplifier les conventions collectives. Nous pouvons ainsi établir le tableau suivant des effets secondaires possibles de la faillite. En effet dans les négociations, les futurs investisseurs savent qu'Air Canada a besoin d'eux et sont donc dans un rapport du fort au faible.

Tableau 6.6 Effets secondaires de la LACC

Effets secondaires positifs de la protection sous la LACC	Effets secondaires négatifs de la protection sous la LACC
Obligation d'entente entre les parties : Air Canada et les syndicats – Possibilité de présenter une plus grande panoplie de solutions permettant la sortie de crise	Sentiment de sécurité – Peu de réactivité des acteurs et possibilité de faire traîner la réorganisation dans le temps
Pas de poursuites judiciaires de la part des créanciers	Marge de manoeuvre restreinte par le contrôle du juge. Possibilité de pression judiciaire des parties prenantes pouvant engendrer des tensions entre les protagonistes
Présence et soutien du pouvoir fédéral auprès d'Air Canada de part la LACC	Possibilité de pression de la part de futurs investisseurs pour faire accepter des conditions drastiques en vue de la réorganisation

Comme on peut le remarquer dans le tableau, la LACC a modifié les relations de forces traditionnelles entre un syndicat et une compagnie. La LACC a permis d'assurer une meilleure coopération de la part du syndicat, au lieu d'avoir systématiquement une confrontation directe. Ainsi cette loi, et nous en revenons dans le cadre de notre partie traitant des parties prenantes, a transformé un potentiel adversaire à la restructuration en un acteur critique avec qui on doit négocier de part la loi. Cet acteur doit donc collaborer. C'est pour cette raison que nous avons fait migrer les différents syndicats de la catégorie «**acteurs opposants**» vers la catégorie «**acteurs critiques**». Cette migration a été représentée par la flèche noire dans notre schéma sur les rapports de forces entre les acteurs, la figure 6.16 ci-dessus. De plus analyser les effets secondaires de cette loi nous permettra de mieux comprendre comment Air Canada a réussi à modifier la perception ambiante sur la crise dans le «monde psychique».

6.5.3.2 Forces et faiblesses d'Air Canada

Afin de déterminer quelles sont les armes qui sont à la disposition d'Air Canada pour sortir de sa faillite et de sa crise, nous étudions maintenant ses forces et ses faiblesses. Pour sortir d'une crise, une compagnie doit être en mesure de connaître ses ressources et ses vulnérabilités. En effet selon l'opinion d'un ancien président d'Air Canada, monsieur Jagnot, exprimée dans une entrevue accordée à Radio-Canada, Air Canada devrait revenir sur sa force fondamentale, c'est-à-dire dans le domaine dans lequel elle excellait. Malgré ses 12 Milliards de dettes, Air Canada est un des plus gros acteurs économiques du Canada, qui emploie plus de 40 000 personnes et contribue fortement à la richesse économique du pays par son intervention que ce soit dans le transport des gens d'affaires ou du fret. Air Canada représente une fierté nationale et arbore fièrement la feuille d'érable rouge sur ces avions, symbole de l'unité nationale. Air Canada jouit d'une très bonne réputation à l'international et est un des acteurs fondateurs de la Star Alliance et par conséquent peut compter sur de nombreux appuis, surtout vis-à-vis de son partenaire économique allemand la Lufthansa qui lui proposa un investisseur important dans sa restructuration, soit la Deustch Bank. Par contre elle traîne une très mauvaise trésorerie soit une perte de 12 Milliards, qui est l'une des sources de sa faillite et son organisation est très mal adaptée aux réalités du marché. En effet sa structure est une structure de compagnie régulière inadaptée face aux nouvelles réalités et sa culture est restée sensiblement celle d'une entreprise monopoliste et très syndicalisée. De plus Air

Canada doit gérer une flotte obsolète d'aéronefs trop vieux héritage de la compagnie Canadian Airline et de trop gros porteurs pour le marché intérieur et régional. Le tableau suivant résume les forces et les faiblesses d'Air Canada.

Tableau 6.7 Forces et faiblesses d'Air Canada

Forces d'Air Canada	Faiblesses d'Air Canada
Fierté Nationale et outil de contribution économique pour le Canada	Dettes de 12 Milliards de dollars et excédent de personnel.
Grande compagnie internationale avec une excellente réputation, un personnel expérimenté et un bon savoir-faire	Organisation mal adaptée à la réalité du marché régional face aux transporteurs aériens à bas prix
Acteur d'importance dans la Star Alliance	Trop grande flotte d'avions mal adaptée au besoin du nouveau marché, surtout avec la flotte obsolète héritée de Canadian Airline

6.5.3.3 L'infostratégie d'Air Canada dans sa crise

Nous étudierons l'infostratégie d'Air Canada visant à se donner les moyens de réduire ses faiblesses, s'adapter à ses nouveaux contextes et créer une émulation positive de coopération autour d'elle. Dans le cadre de sa gestion de crise, Air Canada a dû maîtriser l'information et sa communication de crise auprès de tous les acteurs concernés. Bien entendu cette maîtrise concerne en premier la manière dont Air Canada a influencé son environnement et comment Air Canada a utilisé l'information et la communication pour préserver sa démarche de restructuration. Nous utiliserons le modèle de l'infostratégie pour montrer comment Air Canada a agi pour maîtriser la connaissance par l'information, pour l'information et avec l'information. À ce sujet, l'impact de la LACC a été déterminant à plus d'un titre.

Les effets secondaires de la LACC ont permis à Air Canada de modifier son infostratégie, comme suit :

- **Modification de la vision sociale :** en se déclarant sous la protection de la loi des faillites, le 1 avril 2003, Air Canada a recours à la protection judiciaire qui lui donne une connotation de victime. La LACC lui a permis de légitimer toutes ses actions futures de restructuration en lui offrant aussi une protection face à ses différents créanciers.
- **Modification de la réaction gouvernementale :** en conditionnant un support politique par l'arbitrage du tribunal au sujet de sa restructuration, Air Canada s'est assuré de bénéficier d'un appui politique dans la résolution de la crise. On se souviendra qu'à cause du silence du gouvernement, Air Canada a dû se placer sous la LACC. Mais en se plaçant sous cette loi elle a modifié la perception et donc la réaction gouvernementale. L'importance d'un soutien gouvernemental permet aussi de renforcer la fierté nationale qui représente Air Canada et sa contribution économique dans tout le Canada. Même si le soutien du gouvernement ne se traduit pas par un apport de capitaux neufs, il a permis de faire pression auprès des actions liées à la restructuration. Ainsi dans l'édition du journal «*Le Devoir*» du mardi 6 avril 2004, le premier ministre Paul Martin lança un appel pour sauver Air Canada et il insista à ce que toutes les parties redoublent d'efforts pour trouver un règlement pour mettre en œuvre un plan de restructuration qui permette d'assurer la survie d'Air Canada.
- **Modification de la réaction syndicale,** en imposant un consensus de perception grâce au tribunal qui aboutisse à une obligation de coopération dans les négociations syndicales.

On peut en conclure que se déclarer sous la protection de la LACC a permis d'influencer les syndicats et le gouvernement à coopérer pour le plan de restructuration en les faisant devenir des partenaires actifs dans la résolution de la crise. Cependant comment est ce que Air Canada pouvait gérer la crise par la maîtrise de la connaissance?

Sur le plan de la stratégie globale, on a identifié le fait qu'Air Canada a agi par l'information pour s'adapter à son contexte par son annonce de se mettre sous la protection judiciaire, mais Air Canada a agi aussi au niveau opérationnel de deux manières. La première manière a été d'agir avec l'information. Se mettre sous la protection judiciaire de la LACC exige un contrôle comme

nous l'avons mentionné plus haut de la cour supérieure de justice et donne un cadre pour établir un plan de restructuration. De plus dans l'application de la LACC, Air Canada s'engage à la diffusion de l'information concernant son plan de restructuration et s'est donc vu dans l'obligation de communiquer activement via son site Internet pour diffuser ses communiqués de presse à chaque fois qu'une position, une décision ou qu'une entente ait été trouvée afin de redonner confiance dans la compagnie pour les investisseurs ainsi qu'une lueur d'espoir. Air Canada devait aussi produire régulièrement des rapports qui traitaient des questions suivantes :

- Du processus de recherche des capitaux privé et des futurs investisseurs
- Des questions relatives aux nouveaux contrats sociaux sur les régimes de retraites
- Des ententes renégociés avec tous les syndicats
- Des ententes d'achat garanti par les futurs investisseurs comme par exemple pour la Deutsch Bank
- Des accords globaux de restructuration avec leur fournisseur comme GE Capital Aviation Services (GECAS), et des négociations avec ses fournisseurs loueurs d'aéronefs
- Des différents résultats d'exploitation durant la période de protection judiciaire
- Des prévisions concernant les flux de trésorerie, les obligations estimatives, le processus des réclamations et aussi le processus éventuel d'une prolongation de la protection de la LACC.

Aussi sur le plan opérationnel Air Canada a bien agit en se mettant sous la protection de la LACC. Robert Milton lui-même admet dans un article dans *«Le Devoir»* de 2 octobre 2004 que *«Aucun chef de direction n'aime recourir ainsi à la protection des tribunaux. Nous sommes des bagarreurs. Mais en l'absence d'appui gouvernemental et devant l'érosion de nos revenus, nous n'avons pas eu d'autre choix.»*. En effet il a été nécessaire pour Air Canada de provoquer un effet de crise afin de légitimer son plan de restructuration et de provoquer une rupture et obtenir par la même occasion un soutien gouvernemental. Donner un sens à la crise a été avant tout de montrer l'urgence de la situation. Par conséquent à partir de cet instant Air Canada a modifié les opinions et les perceptions en sensibilisant les syndicats à une coopération dont dépendrait la survie même de l'entreprise. La compagnie a donc modifié le comportement syndical pour sa survie.

Air Canada devait gérer son renseignement concurrentiel afin de façonner la meilleure organisation adaptée au marché et trouver les investisseurs qui était susceptible de l'aider à sortir de la crise. Malgré sa faiblesse Air Canada devait être vigilante pour contrer toutes les attaques pouvant provenir de ses concurrents directs ou indirects. A ce sujet, on a montré pourquoi et comment Air Canada s'est démontrée active dans le domaine de la veille concurrentielle. Aussi nous étudierons dans le chapitre suivant pourquoi Air Canada a réclaté à la cour supérieure de justice une poursuite de 220 millions de dollars auprès de son principal concurrent West Jet pour une histoire d'espionnage commercial. Nous pouvons maintenant présenter une figure récapitulative sur la dynamique de crise d'Air Canada. On peut résumer ainsi par le schéma suivant tout le processus de la crise d'Air Canada.

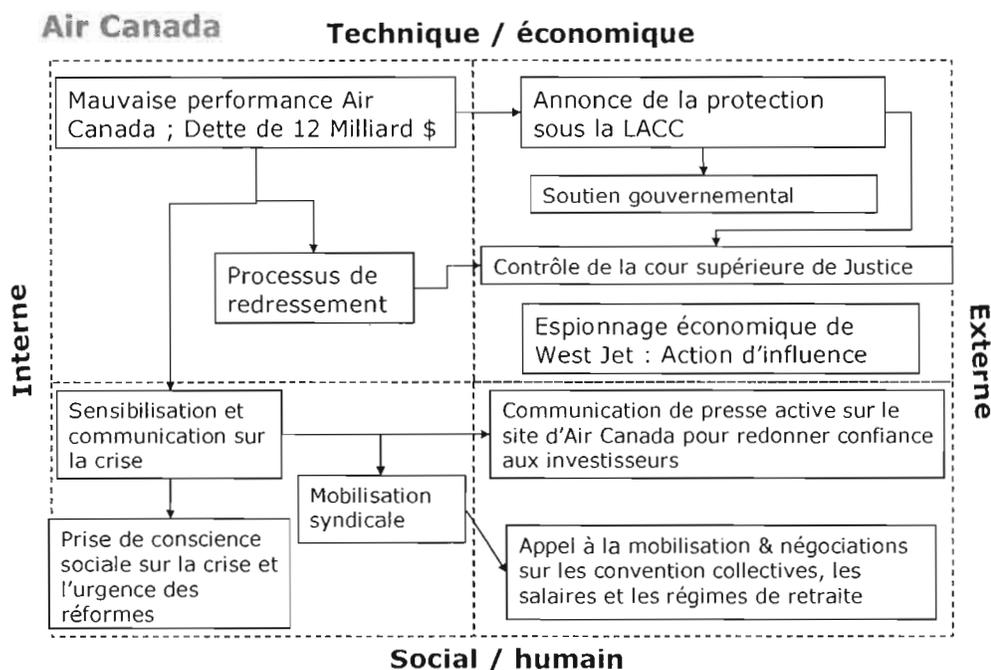


Figure 6.18 Dynamique de crise d'Air Canada

On doit rappeler que le modèle de l'Infosphère part du principe selon lequel la connaissance appartient à trois mondes distincts: le monde physique, le monde psychique et le monde virtuel, dans lesquels l'information constituerait le « **grain immatériel** » et qui est commune à l'ensemble de ces trois mondes. Ces trois mondes représentent la réalité.

Ainsi, sous l'angle de l'Infosphère, on peut identifier les aspects suivants :

- **Dans le domaine économique** : causes en chaîne, de la fusion à la guerre du Golfe en passant par le SRAS. (**monde physique**).
- **Dans le domaine relationnel** : de la perte de confiance au scepticisme, Air Canada a insufflé une lueur d'espoir pour sortir de la protection de la LACC en montrant sa volonté de s'adapter au nouveau contexte concurrentiel. Appel à la coopération et la participation des différentes parties prenantes dans le processus de restructuration, auprès des syndicats par exemple (**monde psychique**).
- **Dans le domaine informationnel** : médiatisation par les différents communiqués, les relations de presse et les différents rapports obligatoires pour la cour supérieure de justice (**monde virtuel**).

6.5.3.4 Le contexte concurrentiel propice à une attaque informationnelle

Comme nous l'avons déjà vu précédemment, une concurrence féroce s'était engagée entre les compagnies à bas prix et les compagnies traditionnelles qui tentaient d'imiter tant bien que mal le modèle des compagnies à bas prix. Profitant de la crise d'Air Canada, les compagnies à bas prix comme Westjet et Jetsgo ont attaqué le marché américain. Pendant qu'Air Canada tentait de se sortir de sa faillite et de finir sa restructuration, WestJet a connu une croissance continue, ce qui a augmenté un peu plus la concurrence entre les deux transporteurs aériens canadiens. Nous avons donc d'un côté une compagnie bien établie sur le marché avec plusieurs filiales, encore soutenue discrètement par le gouvernement fédéral et de l'autre une jeune organisation fondée en 1996, qui compte moins de 1 500 employés et qui est considérée comme le «challenger» du marché canadien. WestJet a adopté une stratégie agressive de billets à bas prix et ouvre constamment de nouvelles routes sur le marché américain vers des destinations à forte fréquentation et souvent en concurrence directe avec Air Canada.

De plus, Westjet avait conclu une alliance avec Air Transat, en août 2003 pour s'ouvrir les portes vers le sud (République Dominicaine, Cancun...) et sur l'Europe. Cette entente était un signal fort sur la diversification des destinations de Westjet. En juillet 2004 Westjet annonçait l'ouverture des routes vers le Sud des États-Unis comme New York, Tampa et la Floride, destinations dont les fréquentations sont les plus élevées. WestJet tôt ou tard devait se tourner vers l'Asie, destinations visées par Air Canada avec notamment des augmentations de ses vols vers Hong-Kong. Westjet profita de la faiblesse d'Air Canada pour gagner des parts de marché et augmenta ses destinations transfrontalières et intérieures. De son côté Air Canada dans son plan de restructuration misait sur les routes à fortes valeurs ajoutées et dont la profitabilité était la plus grande, comme, par exemple, les routes vers l'Asie à forte fréquentation.

En septembre 2004, il y a eu un rapprochement stratégique entre Cathay Pacific et WestJet pour de nouvelles destinations. Air Canada était directement en concurrence sur l'Asie avec Cathay Pacific. Comme WestJet est bien implantée sur l'Ouest Canadien une entente entre ses deux acteurs aurait permis d'attirer une nouvelle clientèle, soit une clientèle asiatique pour WestJet ou soit une clientèle canadienne pour Cathay Pacific⁵. WestJet devenait donc une réelle menace si une entente était conclue. Le risque pour Air Canada était une nouvelle guerre de prix, qui l'aurait encore affaibli en perdant ses parts de marché. Par conséquent, on pourrait se demander si Air Canada a réagi si violemment à l'action d'espionnage commercial menée par WestJet parce que cette action l'avait vraiment touchée ou tout simplement parce qu'elle voulait empêcher cette alliance, en dénigrant Westjet face à son potentiel partenaire d'alliance?

Néanmoins, le 6 Avril 2004, Air Canada déposait à Toronto une poursuite judiciaire contre WestJet pour espionnage commercial et envers deux de ses employés, «*afin d'obtenir des dommages-intérêts et une mesure injonctive à la suite de l'appropriation illicite et de l'utilisation abusive de renseignements confidentiels sur les coefficients d'occupation, les liaisons et les activités commerciales de la Société*». Le début de la crise informationnelle venait de commencer. Cette crise est survenue au moment où Air Canada était en pleine période de négociation avec la Deutsch Bank, ses syndicats, et avec Cerberus Capital Management, alors que le fond d'investissement Trinity venait de sortir des négociations. Air Canada était confronté à une

⁵ Jang Brent. «WestJet, Cathay mull transpacific alliance», The Globe & Mail, 13 septembre 2004

nouvelle crise à l'intérieur de sa restructuration. Cette guerre informationnelle sous fond d'espionnage commercial, sera considérée comme une mini-crise affaiblissant de nouveau la compagnie.

6.5.3.5 Guerre d'informationnelle et commerciale entre Air Canada et WestJet

L'accusation d'espionnage commercial d'Air Canada sur Westjet est tout à fait crédible lorsqu'on connaît les enjeux. Si Westjet avait volé les informations concernant les coefficients d'occupations et les connexions entre les vols, alors elle aurait été en mesure de pouvoir ouvrir des destinations à forte valeur ajoutée en concurrençant directement Air Canada. Air Canada accusa WestJet et deux de ses employés d'avoir fait intrusion dans son système informatique sans autorisation, entre le 15 mai 2003 et le 19 mars 2004, et ce, pour 243 630 fois.⁶ En réalité Air Canada soupçonnait M. Mark Hill, vice-président de la stratégie chez WestJet, d'avoir consulté d'une façon illégale un site interne d'Air Canada destiné exclusivement à ses employés et qui permettait la vérification de la disponibilité des sièges sur tous les avions de l'entreprise. WestJet aurait utilisé l'ancien numéro d'identification d'un de ses analystes financiers, Jeffrey Lafond. Cette accusation fut passée devant le tribunal de la concurrence du Canada le 6 avril 2004 et Air Canada demanda initialement un dédommagement de 5 Millions de dollars, puis 220 Millions de dollars.

La première défense de WestJet a été d'affirmer que le site en question n'était pas confidentiel et que les informations collectées par WestJet provenaient de plusieurs sources qui étaient accessibles via des sites publics ouverts aux internautes. Seulement Air Canada, devait fournir des preuves qui établissaient que son concurrent s'était servi de renseignements confidentiels pour préparer un plan d'attaque. Mais pour acquérir des preuves Air Canada mandata l'IPSA (une agence de détective privé), d'aller récupérer des documents dans les bacs de récupération de papier dans la résidence de M. Hill, selon les communiqués de presse de WestJet. Après une enquête de la sécurité de WestJet, les deux hommes ont été identifiés. Ils avaient auparavant reconstitué les documents déchiquetés. WestJet a par la suite contre attaqué et a obtenu le 29 juin 2004, de la Cour supérieure de l'Ontario, l'autorisation d'intenter une contre-poursuite contre Air Canada, pour intrusion dans la vie privée de M. Hill. WestJet réclama à son tour 5 Millions de dollars en

⁶ « Air Canada réclame 220 millions à WestJet », Le Devoir, 23 juillet 2004 »

dommage et intérêt. Mark Hill, l'un des cofondateurs de WestJet, démissionna suite à cette affaire de son poste le 14 juillet. Cependant WestJet a déposé le 22 juillet une reconvention à l'encontre d'Air Canada relativement au litige en cours sur la collecte et l'emploi illicite d'informations confidentielles. Les deux compagnies rivales se sont entendues pour officialiser une ordonnance de la cour en vue de mettre fin à toute autre utilisation des renseignements confidentiels en question.

Le 7 septembre 2004, Jetsgo s'était renseigné auprès d'Air Canada sur le rapport confidentiel relatif à WestJet pour savoir si WestJet avait usé de pratique déloyale et d'espionnage commercial à son égard. En constatant que lui aussi a été l'objet d'espionnage commercial effectué par Westjet, Jetsgo poursuivit à son tour WestJet pour 50 Millions de dollars pour dommage et intérêt. Au cours de ces poursuites, des nouveaux faits montrèrent qu'en fait, en 2000 et 2001, Air Canada s'était livrée à des agissements anticoncurrentiels à l'endroit de Canjet et de WestJet. Par la reconnaissance de ces faits Air Canada perdit beaucoup de sa crédibilité et le 5 novembre 2004, elle modifia le montant de sa réclamation contre WestJet passant de 220 M\$ à 5 M\$. Pour contrer Air Canada WestJet changea de discours et accusa Air Canada de pratique déloyale et anticoncurrentielle sur l'exploitation de certains trajets, pour lesquels Air Canada pratiquait des prix plus bas que ses frais d'exploitation, par exemple sur la route Moncton-Hamilton. Le 23 décembre 2004 Air Canada a émis une nouvelle réclamation contre WestJet et trois de ses dirigeants pour abus de l'appareil judiciaire et la nouvelle ordonnance a permis à Air Canada de déposer une nouvelle déclaration modifiée.

6.6 La gestion post- crise d'Air Canada

Notre modèle de gestion de crise propose des outils pour sortir de la crise. Pour cette raison nous étudierons les réponses stratégiques, comme la stratégie d'influence ou la stratégie de restructuration, dans l'étape de la gestion post-crise. Dans une première partie de ce chapitre, consacré à la gestion post-crise d'Air Canada, nous étudierons la stratégie d'influence développée par Air Canada pour répondre à la crise informationnelle, ainsi que son impact et ses résultats sur son environnement, puis tous les aspects de la stratégie de restructuration. Dans un second temps nous étudierons la stratégie de restructuration, la nouvelle vision développée par Robert Milton et

les actions reliées à cette stratégie afin de coller l'organisation d'Air Canada à sa nouvelle réalité. La stratégie de restructuration permettra la sortie de la crise. Les informations qui sont utilisées pour la stratégie de restructuration proviennent des deux livres « Air Monopoly » de Keith McArthur, « Straight from the top » de Robert Milton et les communiqués et rapports diffusés en abondance sur le site officiel d'Air Canada.

6.6.1 Sortie à la crise informationnelle de WestJet : une stratégie d'influence

6.6.1.1 L'analyse de l'action de contre-influence

L'analyse de l'action de contre-influence de Air Canada sera une analyse basée sur les actions et les contre-actions des deux concurrents, Air Canada et Westjet, qui permettra de comprendre les objectifs respectifs, leur cible et leur discours dans cette guerre informationnelle. Néanmoins l'acteur qui a déclenché les hostilités sur le plan informationnel a été Air Canada et ce, pour se défendre contre une menace future sur le marché asiatique. La seule question qui est sans réponse sur le dossier de l'espionnage commercial consiste à savoir si Air Canada a attendu de savoir si WestJet et Cathay Pacific allaient créer une alliance ou a décidé d'attaquer WestJet dès qu'elle a appris l'initiative d'espionnage commercial de son concurrent ? A ce sujet, le tableau 6.6 à la page suivante présente un récapitulatif des faits.

Tableau 6.8 Air Canada contre Westjet

	Air Canada	WestJet
Objectif	Préserver sa place de leader et conserver ses parts de marché en Asie	Profiter de la restructuration d'Air Canada pour prendre des parts de marché sur le marché intérieur et sur le marché asiatique, porteur de grande profitabilité
Cible	Le conseil d'Administration de Cathay Pacific qui doit prendre des décisions avec ses nouveaux partenaires	Le tribunal de la concurrence pour faire arrêter les pratiques qu'elle juge déloyales (guerre de prix par Air Canada)
Effet final recherché	Faire échouer l'entente entre WestJet et Cathay Pacific en influençant le conseil d'administration de Cathay Pacific dans un premier temps et mettre fin à l'espionnage commercial de WestJet dans un deuxième temps.	Décrédibiliser Air Canada et l'affaiblir davantage pendant sa restructuration afin de prendre des nouvelles parts de marché
Vulnérabilités	Son site intranet mal sécurisé pouvant être accessible à ses concurrents qui peuvent voler des informations stratégiques	Encore considéré comme un nouvel entrant dans l'industrie ou plutôt comme un challenger, WestJet risque de fragiliser sa réputation à cause de ses pratiques d'espionnage commercial.
Discours	Attaqué au niveau de l'éthique, sur l'espionnage commercial pratiqué par WestJet	Attaqué au niveau de la bonne foi et de l'éthique, puis diversion alimentée par les pratiques anticoncurrentielles reconnues d'Air Canada

6.6.1.2 Le mode opératoire d'Air Canada

La solution adoptée par Air Canada a été d'exploiter l'espionnage commercial exécuté par WestJet et de s'appuyer sur sa protection judiciaire pour faire pression auprès du tribunal de la concurrence. La caractéristique d'une stratégie de contre-influence est l'orchestration de la divulgation de l'information afin d'infléchir la cible visée. La presse a été utilisée comme caisse de résonance pour alerter le public, les instances fédérales et atteindre la réputation de WestJet auprès de son futur allié Cathay. L'objectif final était de convaincre le conseil d'administration de Cathay de ne plus s'allier avec WestJet à cause de la perte de crédibilité de ce dernier. La maîtrise du terrain informationnel pour les deux protagonistes se faisait par l'intermédiaire des médias interposés à partir des communiqués de presse qui étaient ensuite repris sans trop de modifications par les médias et les journaux électroniques. Sa mission d'influence était de toucher indirectement

tous les alliés de WestJet et de salir sa réputation auprès de ses clients, afin qu'ils ne soient pas tentés de changer pour WestJet.

6.6.1.3 Riposte de Westjet

WestJet a riposté aussi sur le terrain de l'éthique en affirmant que les informations recueillies étaient tout à fait légales car elles ont été collectées sur des sources ouvertes non protégées par Air Canada. WestJet a donc joué sur le renversement de valeur en ne niant pas les faits, mais en précisant que les informations recueillies étaient tout à fait légales, afin de ridiculiser Air Canada et de l'accuser d'avoir posté des informations stratégiques sur des sites ouverts. L'objectif de cette action était de pointer du doigt une mauvaise gestion de l'information chez Air Canada. Westjet décida aussi d'utiliser l'erreur d'Air Canada concernant les détectives privés qui sont allés chez Hill pour la décrédibiliser et la fragiliser dans sa démarche de poursuite judiciaire. Ensuite WestJet utilisa le tribunal de la concurrence pour démontrer qu'Air Canada avait aussi des pratiques anticoncurrentielles envers les compagnies aériennes à bas coût et qu'elle usait de sa position dominante. WestJet déplaça ainsi le champ de bataille de l'espionnage commercial vers le champ d'un abus de position dominante contraire à la loi anti-monopole. Dans cette action de Westjet, qui essayait d'utiliser sa position de «petit» face au «géant» Air Canada, on retrouve les symboles de la bataille de David contre Goliath.

6.6.1.3 Impact de l'action d'influence et résultat

La rupture de l'Alliance entre WestJet et Cathay Pacific est un bon indicateur de l'impact de l'action d'influence d'Air Canada. En effet si l'objectif premier était d'empêcher WestJet d'entrer sur le marché asiatique et de concurrencer directement Air Canada sur ses destinations phares, alors on peut dire que cette action d'influence est une réussite. Le deuxième indicateur qui peut nous donner une idée de l'impact de l'histoire de l'espionnage commercial est l'indicateur boursier. L'action de WestJet sur le marché boursier a chuté de 20,97 \$ à 13,55 \$ en quelques mois. La baisse de la valeur des actions a été accentuée par l'effet conjugué des poursuites et de la hausse du prix du pétrole. De plus l'image de WestJet est entachée d'illégalité même si aucune condamnation ne sera prononcée et cette image sera difficile de reconstruire à court terme si

WestJet désire faire de nouvelles alliances. Mais l'image d'Air Canada a été aussi ternie puisqu'elle a avoué avoir fait elle aussi de l'espionnage commercial entre 2000 et 2001.

Cependant cette affaire d'espionnage commercial connaîtra son aboutissement le 29 mai 2006 et ternira plus la réputation de West Jet que celle d'Air Canada. En effet les transporteurs aériens WestJet et Air Canada concluront une entente à l'amiable dans laquelle West Jet versera 15,5 millions de dollars en guise de règlement, et devra faire ses excuses publiques. Air Canada retirera ainsi toute requête ou poursuite. Aussi WestJet devra payer les frais de litige et d'enquête d'Air Canada, soit 5,5 millions, et fera un don de 10 millions, au nom d'Air Canada et de WestJet, à des organismes de bienfaisance canadiens voués aux enfants. Ce don pourra peut être réhabiliter la réputation et l'image de West Jet dans cette affaire sur l'opinion publique. Air Canada dans un de ses communiqués de presse gardera sa ligne de communication sur l'éthique pour insister que cette conduite est contraire à l'éthique et tout à fait inacceptable, WestJet reconnaissant ainsi son entière responsabilité.

6.6.2 Sortie de la crise : une stratégie de changement radical

Pour résoudre la crise, Air Canada a dû se révolutionner de l'intérieur. Dans une telle situation, la première action qui doit être entreprise est la mise en place d'une nouvelle vision stratégique afin de s'adapter au contexte présent et futur de l'entreprise.

Nous allons maintenant décrire la métamorphose d'Air Canada réalisée par Robert Milton, par la présentation de la stratégie de changement radical. Pour réussir cette transformation, Robert Milton a réalisé une campagne de sensibilisation pour prouver que le modèle d'affaire d'Air Canada n'était plus approprié et qu'il était impératif de le changer, d'adopter une nouvelle identité pour cette compagnie, soit une nouvelle culture et une nouvelle structure.

6.6.2.1 Le processus de restructuration et la nouvelle structure d'Air Canada

La vision de Robert Milton pour la nouvelle Air Canada était de la faire passer d'une compagnie régulière traditionnelle à une compagnie moins conventionnelle. Lui-même précise dans « *Le Devoir* » du samedi 2 et du dimanche 3 octobre 2004, que : « *Nous sommes une compagnie aérienne désormais adaptée à la réalité du transporteur à bas prix, coiffant un vaste réseau de ramifications mondiales* ». Pour réaliser cette vision la stratégie de restructuration visait à restructurer les coûts d'exploitation, surtout ceux liés à la main d'œuvre et au parc d'aéronefs, afin d'obtenir une nouvelle structure des coûts, proche de celle des compagnies aériennes à bas prix. Aussi Air Canada devait restructurer son plan commercial, et réorganiser ses filiales en des entités indépendantes et rentables. C'est pourquoi Air Canada a décidé de gérer, dans une entreprise de portefeuille (ACE Aviation), ses différentes entités autonomes.

Pour qu'Air Canada puisse fonctionner dans son nouveau contexte avec sa nouvelle culture proche de celle des compagnies à bas prix, les transformations structurelles nécessaires pour épauler la nouvelle vision, étaient les suivantes :

- Restructuration des coûts d'exploitation** : il s'agit premièrement des coûts de main d'œuvre (y compris les économies escomptées par la renégociation des conventions collectives au sujet des régimes de retraites); ensuite il s'agit des coûts de location des aéronefs, et finalement des coûts d'approvisionnement (revue des différents contrats avec les fournisseurs) et de maintenance. Air Canada conservera la même taille mais avec quelque 8 000 emplois en moins. La restructuration des coûts d'exploitation visait à faire économiser 650 Millions de dollars par année sur les coûts de main d'œuvre. Afin de montrer l'exemple au sujet des conventions collectives, Robert Milton avait annoncé que son salaire qui avait déjà baissé de 10% devrait être encore baissé de 15%. Ce qui permit de mieux faire accepter la baisse de salaire. Pour réduire encore ses coûts Air Canada avait répudié son contrat historique avec son fournisseur de repas à bord, Cara, et a renégocié avec celui-ci en fonction des exigences du plan de restructuration. Aussi Air Canada a renégocié son contrat d'impartition de ses systèmes informatiques auprès de son fournisseur IBM. Air Canada est parvenu à une entente auprès de Bell Canada, son

fournisseur d'accès réseau et de téléphonie. Aussi Air Canada, dans son nouveau modèle d'affaire, est constituée par huit entreprises indépendantes; Air Canada, Air Canada Jazz, Air Canada Cargo, Air Canada service technique, Air Canada service au sol, Air Canada Vacances, Destina.ca et Aéroplan

- **Création d'un nouveau modèle d'affaire** pour répondre aux besoins de sa clientèle en simplifiant sa tarification et en restructurant son réseau afin de garantir une utilisation maximale de ses actifs stratégiques, comme le remplissage de ses aéronefs, en augmentant les fréquences de vols et les possibilités de correspondance. Air Canada mettra de nouvelles destinations en service et améliorera le taux d'utilisation des grandes plaques tournantes internationales. De plus la vente des billets pour les deux tiers des revenus se fera essentiellement par Internet et Air Canada proposera des prix comparables à ceux des transporteurs à bas prix du marché canadien. Plus de 60 % des billets sont vendus électroniquement avec une grille de cinq tarifs. La nouvelle tarification d'Air Canada imite la tarification des transporteurs à bas prix basée sur quelques principes simples (pas d'achat à l'avance, des tarifs aller simple, la suppression de l'exigence de séjour minimal, etc). L'objectif de ce modèle d'affaire est de créer des sources de revenus stables, de créer des résultats d'exploitation diversifiés et d'obtenir des coûts plus bas que les concurrents traditionnels à l'étranger. Air Canada consolidera aussi par ce fait même la position pivot de l'aéroport de Toronto.
- **Restructuration de son parc aérien** vieillissant pour ne plus exploiter de gros porteurs sur certaines destinations régionales et assurer un meilleur taux de remplissage des nouveaux aéronefs. Le parc aérien a été déterminant dans le renouveau du modèle d'affaire d'Air Canada, car au lieu d'utiliser des Boeing 747, elle utilise présentement sur certaines routes régionales et transfrontalières, des biréacteurs régionaux de Bombardier et de Embraer, afin de permettre un **meilleur taux d'utilisation et d'occupation des avions sur ces destinations**. De plus, grâce à ces avions de moins de 90 places, Air Canada est à même de proposer des destinations point à point sans escale en évitant les plaques tournantes très achalandées.

- Réorganisation d'Air Canada** en une entreprise de portefeuille regroupant des unités stratégiques distinctes. La nouvelle entité s'appelle ACE (Air Canada Entreprise) et gère les entreprises «sœurs» devenues autonomes, comme Air Canada, Air Canada Jazz, Air Canada Cargo, Service technique Air Canada, Air Canada Vacances, Air Canada Service au sol, Aeroplan et Destina.ca. Cette réorganisation vise à distinguer les entreprises assujetties à une réglementation particulière et permettra de rapprocher les syndicats respectifs à leur direction. Les entreprises autonomes auront donc plus de flexibilité pour s'adapter chacune à leurs réalités respectives. Ainsi par exemple Air Canada transférera une partie de ses destinations régionales, de ses appareils et de ses effectifs à sa filiale régionale Jazz.

Nous pouvons présenter ainsi la nouvelle architecture d'Air Canada à travers la figure suivante.



Figure 6.19 ACE Aviation

Air Canada Jazz est le transporteur régional d'Air Canada, desservant plus de 80 destinations au Canada et aux États-Unis et assurant un nombre inégalé de vols sur un grand nombre de destinations au Canada. Ce transporteur est la conjugaison des anciennes compagnies fusionnées d'Air Canada; Air BC, Air Nova, Air Ontario, et Canadian Regional.

Air Canada Jetz est le service charter de voyages des sociétés et des équipes sportives professionnelles qui offre un service de classe affaires. Sa flotte est composée par des Airbus A320.

Air Canada Cargo est le service pour le transport d'articles surdimensionnés, d'envois prioritaires, de transport de marchandises dangereuses, d'objets de valeur et d'animaux vivants.

Aéroplan est le service de fidélisation de la clientèle pour la grande partie des compagnies aériennes qui compose ACE Aviation. Ce programme de fidélisation propose des primes-voyages, des privilèges aux membres, et des récompenses. Ainsi le client peut bénéficier de plusieurs statuts en fonction de ses miles comme les statuts «Air Canada Prestige», «Air Canada Élite» ou «Air Canada Super Élite».

Destina est l'agence de voyage en ligne d'Air Canada qui propose un «clef en main» de possibilités pour planifier un vol, un magasinage des vacances ou un vol d'affaire. Cette agence de voyage offre ainsi des forfaits voyages, des bas prix quotidiens sur les vols Air Canada, des assurances de voyages, des réservations d'hôtels, et des locations de voitures. De plus Air Canada offre des miles Aéroplan pour chaque achat effectué en ligne sur ce site.

Vacances Air Canada propose des forfaits de voyages, des croisières et offre des connections à bas prix à partir de plus de 70 villes canadiennes. Et enfin Air Canada Service Technique offre une gamme complète de services de maintenance, de réparation et de révision générale.

Grâce à son nouveau modèle d'affaire et selon son dirigeant Robert Milton lors de son allocution au Wing Club, Air Canada a pu réaliser des économies chaque année de 2 Milliards de CAD en coûts d'exploitation, dont un milliard de CAD en coût de main d'œuvre (essentiellement grâce à l'amélioration de la productivité), 700 millions de dollars économisés dans les coûts de location et 400 millions économisés en coût fournisseur. Air Canada a pu ramener sa dette de quelque 12 Milliards de CAD à quelque 4 Milliards de CAD, avec 1,1 milliards de fonds propres. Air Canada a pu ainsi réduire ses coûts afin de rivaliser avec les transporteurs à bas prix tout en restant de la même taille qu'avant la LACC.

6.6.2.3 Les investisseurs participants à la restructuration

De nombreuses rumeurs ont circulé concernant les futurs investisseurs d'Air Canada. En plus de sociétés qui se sont manifestés, comme Onex. Corps (Toronto), Cerebus Capital Management (New-York), des noms comme la caisse de dépôt et placement du Québec, des caisses de retraites Omer (fonctionnaires) et Teachers (enseignant) ont circulé. L'un des investisseurs les plus probables a été en premier le Fond de placement Trinity Time Investments, dirigé par l'homme d'affaires Victor Li. La compagnie Trinity avait émis une proposition de 650 millions de dollars. Aussi Cerebus Capital Management demanda une levée de l'injonction par le tribunal pour lui permettre d'émettre une nouvelle proposition auprès des dirigeants d'Air Canada. Mais un élément vint ralentir le processus de restructuration et Air Canada fut obligé de revoir ses plans de financement. En avril 2004 le nouvel Aéroport International Pearson de Toronto a été inauguré et le coût du projet a été estimé 4,5 milliards de dollars. La facture du projet a été refilée aux compagnies aériennes qui ont vu leur facture d'atterrissage augmentée. Or le principal transporteur aérien qui exploite cet aéroport en tant qu'Hub est Air Canada.

Le secours des investisseurs proviendra de la Deutsch Bank qui revalorisa sa proposition initiale de 450 Millions de dollars en proposant un nouveau plan de financement à la hauteur de 850 Millions de Dollars. Robert Milton avouera plus tard dans les médias que cette offre a permis de sauver définitivement Air Canada de la faillite. Mais la Deutsche Bank demanda de nouvelles garanties concernant les renégociations des conventions collectives. La Deutsch Bank a fait monter sa participation au capital d'Air Canada à la hauteur de 31%. En mai 2004 Air Canada et la Cour supérieure de Justice ont conclu une entente qui donna la permission à Air Canada un délai de dix ans pour éliminer le déficit de la caisse de retraite de ses employés, qui fut évalué à un milliard 200-millions de dollars. Pour permettre la survie d'Air Canada la Cour supérieure de Justice accorda un nouveau sursis à Air Canada le 21 mai 2004.

Le 23 juin 2004 Air Canada reçu une nouvelle proposition de Cerberus Capital Management pour un montant d'investissement de 250 millions de dollars. Le fonds new-yorkais devenait ainsi un nouvel actionnaire de l'entreprise. Avec ce nouveau financement Air Canada a pu présenter au tribunal un financement de 1,1 milliard de dollars. Cette proposition fut finalement acceptée par le

tribunal le 2 juillet 2004. Ainsi Air Canada pu se libérer de la loi sur les arrangements avec les créanciers à l'automne 2004.

6.7 Conclusion

La crise qui a secoué Air Canada est intéressante à plus d'un titre. L'étude de cette crise nous a permis de confronter le modèle de gestion de crise proposé dans le chapitre 5 et de mettre en évidence la complexité des événements qui influent sur une organisation. Cette complexité évolue bien sûr dans le temps et aucun grand transporteur aérien n'est à l'abri des changements des contextes. L'analyse des causes a permis de mettre en relief l'enchaînement de plusieurs causes qui ont mené à la crise. En effet tout au long du mémoire nous avons insisté sur le fait qu'une crise ne provient pas nécessairement d'une seule cause unique, mais que bien souvent elle provient d'un enchaînement de causes ayant des répercussions négatives sur l'ensemble de l'organisation. L'analyse nous a permis de déterminer les causes premières de la crise qui sont la montée du prix du pétrole associée à la guerre en Irak, au SRAS, à la conjoncture économique dégradée suite aux attentats du 11 septembre et à la concurrence agressive des transporteurs à bas prix sur le marché régional. Mais ces causes premières ont mis en évidence l'inadaptabilité du modèle d'affaire d'Air Canada face à la concurrence des transporteurs à bas prix. Son inaptitude à faire face à la concurrence provenait aussi de ses difficultés à intégrer la nouvelle entité (Canadian) suite à la fusion.

A ce sujet, nous avons montré que la gestion pré-crise d'Air Canada n'a pas été des plus efficaces. Il est vrai que certains éléments contextuels n'étaient pas prévisibles, comme, par exemple, les attentats du 11 septembre et le SRAS. En revanche, nous avons démontré le fait que dès 1999 les études montraient la croissance et la vigueur des transporteurs à bas prix qui investissaient dans des nouveaux aéronefs pour accroître leur part de marché au détriment d'Air Canada. La réponse à cette menace (la fusion avec Canadian) ne s'est pas démontrée d'une grande utilité, vu les énormes désavantages de cette fusion. De la même façon, on pourrait affirmer que la guerre en Irak était une guerre tout à fait prévisible compte tenu des relations diplomatiques tendues entre l'ONU et l'Irak. La montée du prix du kérosène en était une des conséquences et Air Canada aurait pu prévoir qu'elle aurait de grosses difficultés à maîtriser ses coûts. Ces événements majeurs ont mis

en évidence les failles du modèle d'affaire chez Air Canada. À partir de ce constat on se rend bien compte de l'importance de l'information dans la gestion préventive des crises qui permet de capter des signes avant coureurs d'une crise.

Notre analyse a mis en évidence le fait que la crise d'Air Canada est une **crise économique** à cause des pertes financières, et **une crise organisationnelle** à cause de son modèle d'affaire qui n'était plus adapté face à la concurrence des transporteurs à bas prix. Mais à l'intérieur de cette crise, une **crise informationnelle** a éclaté à cause de son principal concurrent Westjet. L'étude de cas Air Canada a pu mettre en évidence deux réponses stratégiques qui ont été proposées dans le modèle de gestion de crise pour sortir de la crise, soit la stratégie de restructuration et la stratégie de contre influence

Pour résoudre la crise, Air Canada s'est mise sous la protection judiciaire, la LACC, pour se donner une protection légale des tribunaux et réaliser sa restructuration. Cette protection judiciaire lui a permis de négocier avec les différents acteurs touchés par sa crise, surtout avec ses syndicats. Les syndicats, pour sauver Air Canada, n'ont pas eu le choix de coopérer avec Air Canada pour trouver des pistes de solutions pour réduire les frais d'exploitation. Ainsi Air Canada a économisé 650 Millions de dollars par année pour les coûts de main d'œuvre et elle a conservé la même taille mais avec quelque 8 000 emplois en moins. La réponse de cette crise s'est réalisée essentiellement à l'interne de l'organisation avec l'appui des tribunaux et des nouveaux investisseurs. C'est la Deutsch Bank qui finalement sauvera Air Canada en augmentant sa participation financière à la hauteur de 850 millions de CAD au lieu des 450 millions CAD initialement promis.

Seulement cette restructuration a été attaquée de plein front par Westjet par son action d'espionnage commercial. Profitant des difficultés financières d'Air Canada, Westjet a cherché à développer son marché vers l'Asie qui était un marché très important pour Air Canada. Ainsi la crise informationnelle peut être considérée comme une crise à l'intérieur d'une crise économique et organisationnelle. Cette mini-crise informationnelle a montré le fait qu'Air Canada protégeait mal ses bases de données et que ses concurrents s'en servaient pour la concurrencer sur son propre terrain et l'affaiblir encore plus. Cette affaire d'espionnage commercial est devant les tribunaux et

n'est à ce jour pas résolue. On connaîtra sûrement dans les prochains jours ou les prochains mois l'issue finale.

L'impact de cette crise a permis à Air Canada de refondre son modèle d'affaire, de revoir sa culture non adaptée au marché et de modifier sa structure organisationnelle, afin de rendre Air Canada plus compétitif face à la concurrence des transporteurs à bas prix. La compagnie Air Canada est donc dirigée par une entreprise mère ACE Aviation qui gère huit entreprises distinctes pour plus de flexibilité, soit Air Canada, Air Canada Jazz, Air Canada Cargo, Air Canada service technique, Air Canada service au sol, Air Canada Vacances, Destina.ca et Aéroplan. Ce nouveau modèle d'affaire a permis à Air Canada de faire des économies chaque année de 2 Milliards de CAD en coûts d'exploitation et de ramener ainsi la dette à quelque 4 Milliards de CAD.

CHAPITRE VII

CONCLUSIONS FINALES ET CONTRIBUTIONS PERSONNELLES

Pour la gestion des crises, l'objectif de cette recherche est de constituer un cadre d'analyse systémique qui concilie les approches traditionnelles de la gestion des risques et des crises avec le concept et les outils de l'Intelligence Économique et de l'appliquer ce cadre d'analyse dans le cas concret de la crise subie par Air Canada. Cette application, sur un cas concret, nous permet par la suite de raffiner notre cadre d'analyse et de formuler des conclusions.

Il existe beaucoup de modèles qui ont été développés pour la gestion des crises, mais notre cadre d'analyse se distingue par deux aspects importants :

- a) Premièrement, les modèles qui existent dans la littérature portent sur la gestion de la crise proprement dite, alors que notre modèle a un caractère intégrateur, pouvant être utilisé afin de gérer toutes les étapes d'une crise, à savoir : l'étape pré-crise, l'étape de la crise proprement dite et l'étape post-crise.
- b) Deuxièmement, notre modèle intègre des concepts et des outils appartenant à un nouveau domaine de recherche, appelé communément «Intelligence Économique», et qui a pour objectif de réduire l'incertitude par la maîtrise en amont et en aval des informations stratégiques, selon le cycle de renseignement.

Dans le contexte de la mondialisation, de la croissance exponentielle du nombre d'échanges matériels et immatériels à l'intérieur des nombreux «économies de réseaux» imbriquées, la gestion de l'information a pris sa place dans le cadre de la planification stratégique de toute entreprise. Dans ce contexte, gérer l'information «en amont», afin de pouvoir prévenir une crise, et gérer l'information «en aval», afin de se repositionner dans ses marchés après une crise, deviennent des aspects plus importants encore que la gestion de la crise proprement dite, pour laquelle la littérature scientifique fournit de nombreux méthodes et outils.

Ainsi, une première contribution de notre recherche consiste dans le choix des définitions et des composantes d'une gestion des risques et des crises, le choix des modèles spécifiques que nous avons enrichis (typologies des crises, familles de crises, etc.), et le choix des éléments à retenir pour notre cadre d'analyse.

Pour notre cadre d'analyse, nous avons défini un premier *modèle de prévention de crise* qui comprend, entre autres, des outils que les chercheurs et les managers pourraient utiliser pour tracer le profil de risque d'une organisation, détecter les signes avant-coureurs d'une crise et aider une entreprise à se préparer à prévenir une crise. Pour ce faire, nous avons intégré plusieurs modèles conceptuels tirés de notre revue de littérature, et nous avons enrichi ces modèles en utilisant des outils et concepts tirés de l'Intelligence Économique, comme, par exemple le benchmarking, le *Knowledge Management*, la veille stratégique, etc. Le modèle développé est représenté dans les figures 5.2 et 5.5. Ce modèle permet premièrement de déterminer le profil de risque, la famille de risque à laquelle une crise éventuelle pourrait appartenir, la source des risques. Il évaluera en fonction de la famille des risques si la crise potentielle pourrait affecter les *causes existentielles* qui ont été définies dans la chapitre III, comme la légitimité, la mission de l'entreprise, la réputation et les symboles. Ensuite, le modèle propose des outils nécessaires pour faire une analyse organisationnelle et une analyse informationnelle.

Dans un second temps nous avons établi un second *modèle pour la gestion de la crise proprement dite*. Ce second modèle a pour but de faciliter le travail dans l'urgence de la cellule de crise qui est mandatée pour gérer la crise et trouver des pistes de solutions. Ce modèle aide les chercheurs et les managers à faire le diagnostic de la crise, à faire une analyse informationnelle ainsi qu'une analyse des parties prenantes de la crise. Ce modèle a été conçu de manière à pouvoir présenter des stratégies de réponse à la crise comme par exemple la stratégie de changement radical qui sera utilisé par Air Canada pour sa restructuration. Ce modèle intègre les modèles conceptuels déjà existants dans la littérature mais les présente d'une manière systémique pour aider le gestionnaire dans son analyse et dans sa prise de décision (voir les figures 5.6, 5.7, 5.9).

Dans un troisième temps nous avons proposé pour l'étape post-crise, une orientation de discussion et non pas un modèle conceptuel figé. En effet comme il a été mentionné dans notre mémoire, il

existe très peu d'études sur cette étape de gestion post-crise. Nous avons donc proposé des pistes de discussion selon quatre axes majeurs : un axe informationnel, un axe organisationnel, un axe politique et social et un axe économique et concurrentiel. Ce n'est malheureusement pas un guide pratique des meilleures pratiques en gestion post-crise, mais cette étape a pour objectif de présenter différentes orientations opérationnelles pour le gestionnaire (la figure 5.11).

L'apport personnel de ce mémoire consiste à cartographier au mieux les différents outils d'analyse qui existent dans la littérature scientifique que ce soit dans la gestion des risques et des crises ou que ce soit en Intelligence Économique. Nos outils se veulent être une grille de lecture pour aider tout gestionnaire à gérer une crise. Ainsi nos modèles ont été construits en fonction de plusieurs champs d'analyse. Chaque champ d'analyse propose un éventail d'outils d'analyse que le gestionnaire pourra utiliser en vue de réaliser une synthèse. En fonction de la synthèse formulée par le gestionnaire, celui-ci pourra choisir dans nos modèles différentes réponses stratégiques. Il existe cependant quelques lacunes aux modèles proposés. Nous n'avons pas formulé en effet différents scénarios de synthèse car nous voulions donner une certaine amplitude de réflexion au gestionnaire. Par contre dans notre description des différentes stratégies et des réponses opérationnelles nous montrons par des critères et des exemples quand il serait préférable d'utiliser une stratégie plutôt qu'une autre.

Bien entendu si nous devions améliorer notre modèle à trois sections (pré-crise; crise; post-crise) il serait possible de travailler sur des scénarios de synthèse afin de trouver des catégories de réponses opérationnels qui puissent s'adapter à plusieurs crises. Mais pour cela il nous faudrait choisir et étudier tout d'abord un important échantillon de crises qui ont eu lieu dans le passé et dans plusieurs domaines d'activités différents afin d'y découvrir des corrélations entre elles ou des similitudes, crises pour lesquelles on pourrait proposer une stratégie de réponse particulière. Aussi la partie qui serait à développer en profondeur serait la partie de la gestion post-crise; ainsi, on pourrait créer un guide des meilleures pratiques opérationnelles et qui se baserait plutôt sur le «*comment faire*» que sur le «*quoi faire*».

Après avoir défini notre cadre d'analyse et choisi les outils et les méthodes d'analyse, nous avons appliqué ce cadre d'analyse dans le cas concret de la crise subie par Air Canada afin de raffiner

notre cadre d'analyse et formuler nos conclusions. Air Canada a été une entreprise choisie pour notre étude de cas, car la crise qu'elle a subie était récente et parce qu'elle est considérée comme une entreprise phare dans l'industrie canadienne contribuant à son essor économique.

Ainsi, après avoir fait une brève analyse du secteur et des contextes, nous avons appliqué notre modèle de gestion pré-crise et avons établi le profil de risque de Air Canada, détecté les signes avant-coureurs de la crise et analysé comment cette entreprise a su se préparer à prévenir cette crise.

A ce sujet, nous avons montré que la gestion pré-crise d'Air Canada n'a pas été des plus efficaces. Il est vrai que certains éléments contextuels n'étaient pas prévisibles, comme, par exemple, les attentats du 11 septembre et le SRAS. En revanche, nous avons démontré le fait que dès 1999 les études montraient la croissance et la vigueur des transporteurs à bas prix qui investissaient dans des nouveaux aéronefs pour accroître leur part de marché au détriment d'Air Canada. La réponse à cette menace (la fusion avec Canadian) ne s'est pas démontrée d'une grande utilité, vu les énormes désavantages de cette fusion. De la même façon, on pourrait affirmer que la guerre en Irak était une guerre tout à fait prévisible compte tenu des relations diplomatiques tendues entre l'ONU et l'Irak. La montée du prix du kérosène en était une des conséquences et Air Canada aurait pu prévoir qu'elle aurait de grosses difficultés à maîtriser ses coûts. De plus, on a montré que Air Canada n'a pas saisi la dynamique de la concurrence et les nouvelles règles du jeu. Notre analyse a mis en évidence les failles du modèle d'affaire chez Air Canada.. À partir de ce constat on se rend bien compte de l'importance de l'information dans la gestion préventive des crises qui permet de capter des signes avant-coureurs d'une crise.

Après avoir analysé la gestion pré-crise chez Air Canada, à la base de notre deuxième modèle (pour la gestion de la crise proprement dite), nous avons diagnostiqué la crise et identifié les différentes dimensions de la crise; ensuite, nous avons analysé ses causes existentielles, en utilisant le diagramme des causes proposé dans notre modèle, ainsi que les parties prenantes concernées.

Notre analyse a mis en évidence le fait que la crise d'Air Canada est une *crise économique* à cause des pertes financières, et une *crise organisationnelle* à cause de son modèle d'affaire qui n'était plus adapté face à la concurrence des transporteurs à bas prix. Mais à l'intérieur de cette crise, une *crise informationnelle* a éclaté à cause de son principal concurrent Westjet. Selon notre modèle de gestion de crise développé au chapitre 5.3.3, nous avons ensuite établi une cartographie des acteurs concernés par la crise d'Air Canada qui montre à quel point est important de bien connaître l'implication des acteurs dans la crise subie par une compagnie. Ainsi, nous avons utilisé la *cartographie des parties prenantes* proposée par Camélia Dumitriu, tel que décrit dans notre chapitre 3.3.5. Toutefois nous avons adapté sa cartographie concernant les «assureurs», en les remplaçant par les «partenaires d'alliances», groupe caractéristique du transport aérien à l'international (voir la figure 6.11). Les résultats de cette analyse sont synthétisés dans le tableau 6.12 et la figure 6.12 qui représentent exclusivement ma contribution personnelle.

Dans le cadre de notre analyse portant sur l'infostratégie d'Air Canada pendant sa crise, nous avons utilisé le modèle de l'infosphère pour montrer comment Air Canada a agi pour maîtriser la connaissance par l'information, pour l'information et avec l'information.

On a conclu que se déclarer sous la protection de la LACC a permis à Air Canada d'influencer les syndicats et le gouvernement à coopérer pour le plan de la restructuration en les faisant devenir des partenaires actifs dans la résolution de la crise. En effet il a été nécessaire pour Air Canada de provoquer un effet de crise afin de légitimer son plan de restructuration et de provoquer une rupture et obtenir par la même occasion un soutien gouvernemental. Donner un sens à la crise a été avant tout de montrer l'urgence de la situation. Par conséquent à partir de cet instant Air Canada a modifié les opinions et les perceptions en sensibilisant les syndicats à une coopération dont dépendrait la survie même de l'entreprise. Plusieurs conclusions de notre analyse sont synthétisées dans la figure 6.14.

L'étude de cas sur la crise d'Air Canada a été riche d'enseignements sur la gestion de crise. Nous avons observé que deux des stratégies que nous avons présentées dans notre modèle ont été opérationnalisées pour la sortie de crise d'Air Canada, soit la stratégie de changement et la stratégie de contre influence.

En conclusion, malgré certaines limites de nos modèles présentés, ce projet de recherche s'est effectué sur une réflexion profonde de la part de l'auteur pour apporter une vision originale et rigoureuse à l'étude d'une crise, comme celle d'Air Canada. Grâce à cette vision, il a été possible de combiner deux domaines de recherche, soit la gestion des risques et des crises et l'Intelligence Économique, pour présenter un modèle conceptuel systémique pour la gestion des crises et ouvrir de nouvelles portes à la réflexion académique sur la gestion post-crise qui reste encore à mon sens un grand champ d'investigation.

ANNEXE

Part de marché d'Air Canada de 2001 à 2002 (avant la mise sous protection judiciaire)

<i>Compagnie aérienne</i>	<i>Part de marché</i>	
	<i>Déc.</i>	<i>Déc.</i>
	<i>2001</i>	<i>2002</i>
Marchés transcontinentaux		
Air Canada et ses filiales	90	75,1
WestJet	7,8	17,2
Skyservice/Conquest	0	3,4
Jetsgo	0	2,5
Air Transat	2,2	1,8
Total	100	100,0
Ouest du Canada		
Air Canada et ses filiales	48,4	47,4
WestJet	46,2	45,9
Skyservice/Conquest	0	0,2
Canadian North/Air Norterra	0	0
Compagnies aériennes locales ¹	5,4	6,5
Total	100	100,0
Ontario/Québec		
Air Canada et ses filiales	80,5	74,8
WestJet	9,5	10,3
Jetsgo	0	5,6
First Air	3,2	2,9
Air Transat	0	0,6
CanJet	0	0,2
Compagnies aériennes locales ¹	6,9	5,7
Total	100	100
Atlantique		
Air Canada et ses filiales	93,3	72,8
CanJet	0	14,6
Skyservice/Conquest	0	4,9
Jetsgo	0	2,6
WestJet	2,9	2,3
Compagnies aériennes locales	3,8	2,8
Total	100	100,0

Nord du Canada		
First Air	40,9	36
Canadian North/Air Norterra	30	27,3
Air Canada et ses filiales	17,3	15,5
Air North	1,4	9,1
Compagnies aériennes locales ¹	10,4	12,1
Total	100	100,0
N/D - Non disponible		
1 Comprend les opérations de Québec-Labrador Aviation et de Calm Air qui ont été exploitées pour le compte d'Air Canada en décembre 2002. Ces services sont maintenant exploités de façon indépendante d'Air Canada.		
<i>Source Official Airline Guide et horaires des compagnies aériennes</i>		

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- Allain-Dupré, P et Duhard, N, 1996 « *Les armes secrètes de la décision* », Gualino
- Allaire, Y., 1992. « *Le Savant et le Manager : essai sur l'épistémologie de la recherche en gestion* », Chaire Bombardier en gestion des entreprises transnationales (ESG-UQAM)
- Allaire, Y et Firsirotu, M., 2004 « *Stratégies et moteurs de performance* », Chenelière McGraw-Hill
- Bagneschi, L, 1998 « *Pollution prevention: The best-kept secret in loss control* », Risk Management, vol. 45, New York, juillet , p. 31-38
- Barton, L., 2001. « *Crisis in organizations* », South Western.
- Barthélémy Bernard., 2002. « *Gestion des risques* », Édition d'Organisation
- Bazerman, M. et Chugh, D., 2006. « *Decisions Whithout Blinders* » Havard Business Review, Janvier.
- Beaudoin, J-P., 2001 « *A l'écoute du risque d'opinion* », Édition d'organisation
- Beaurain, P., Frotiée, P., et Towhill., B., 2002. « *Nouvelles perspectives pour les entreprises* », L'art de la gestion des risques, Les Échos.
- Benard, A, et Fontant, A-L., 1994. « *Gestion du risque dans l'entreprise* » édition Eyrolles
- Bland, M., 1998. « *Communicating out of a crisis* », Macmillan.
- Bérubé, G., 2004, « *Robert Milton au Devoir - Air Canada doit convaincre de sa métamorphose* », Le Devoir, 2 et 3 octobre, <http://www.ledevoir.com/2004/10/02/65317.html>
- Brasseur, M., et Forgues, B., 2002. « *Communiquer en temps de crise* », Revue Française de Gestion.
- Brent, J., 2004. « *WestJet, Cathay mull transpacific alliance* », The Globe & Mail, 13 septembre
- Burnett, J. 2002. « *Managing business crises : from anticipation to implement* », Westport, Conn. : Quorum Books.
- Bureau de la Concurrence du Canada, 2005 « *Libéralisation du transport aérien au Canada* », <http://www.competitionbureau.gc.ca/internet/index.cfm?itemID=1445&lg=f>
- Burton, I., Kates, R-W., White, G-F., 1978 « *The Environment as Hazard* » Oxford University Press, New York, p. 22-23.

- Collins, J. M., et Ruefli, T. W., 1996. « *Strategic Risk : A State Defined Approach* », Massachusetts, Kluwer Academic Publishers.
- Courmanel, A., 2001. « *Les mutations du transport aérien* », édition L'Harmattan
- Crocker, K. J. 2002. « *Gérer le risque avant qu'il nous gère* ». Les Échos : l'art de la gestion des risques. <http://www.lesechos.fr/cgi-bin/btnimpr.pl>
- Dahan, Nicolas. 2000 « *Le Working Paper* », Institut d'Etudes Politiques de Paris
- De Boeck, U., 2000. « *Gérer et décider en période de crise* », Dunod.
- Delaveaud, M-C, 2003 « le risk management en cinq étapes », Saint Denis La Plaine : AFNOR
- Denis, H., 1993 « *Gérer les catastrophes, l'incertitude à apprivoiser* », Les Presses de l'Université de Montréal,
- Desroches, A., Leroy, A., Vallée, F., 2003 « *La gestion des risques* » édition Hermès Science Publications : Lavoisier.
- Dubois, J-C., 1996, « *Analyse du risque : une approche conceptuelle et systémique* », édition Chenelière/McGraw-Hill.
- Dumitriu, C., 2002. « *Crisis Management: Methodology and Case Study* », publié dans Risk and Market Economy.
- Dumitriu, C., 2003. « *Une méthodologie pour la gestion des crises à l'ère de l'Internet* », ACFAS.
- Dumitriu, C., 2003. « *La gestion des crises – une approche pro-active* », ASAC, Halifax,
- Dumitriu, C., 2003. « *Crisis Management and Technological Revolution* », Technological Management, tome I, Grèce,.
- Dumitriu, C., 2003 « *La gestion du risque : méthodes et outils* », dans Codex, Guerrin Universitaire.
- Eisenhardt, K. M. 1989. « *Agency Theory: An Assessment and Review* », academy of Management Review, vol 14, no 1.
- Francquart L., 2002. « *Infosphère et Intelligence stratégique* » édition Économica
- Finance Québec, 2003 « *Analyse et conjoncture économiques : Industrie de l'aviation nord-américaine* », <http://www.finances.gouv.qc.ca/fr/documents/ace.asp>
- Goldenberg, S., 1994 « *Troubled skies : crisis, competition & control in Canada's airline industry* », McGraw-Hill Ryerson.
- Harbulot, C. et Lucas, D. 2002 « *la guerre Cognitive* » édition Lavauzelle

- Haggerty, N., et Meister, D., 2003 « *Business Intelligence Strategy at Canadian Tire* » Richard Ivey School of Business/UWO
- Hassid, L et Moinet, N., 1997, « *PME face au défi de l'Intelligence Économique* », édition Dunod.
- Head, G-L., 1996, « *Risk management education goes global* », Risk Management, New York, juin
- Heiderich, D, 2003, « *Rumeur sur Internet : comprendre, anticiper et gérer une cybercrise* » édition Village Mondial
- Hurst, D., 1995, « *Crisis & renewal : meeting the challenge of organizational change* », Harvard Business School Press Boston
- Jakobiak, F., 1998, « *L'intelligence économique en pratique* », éditions Organisation
- Jolicoeur, M. 2004. « *Tour d'horizon du 30 juin* », Les Affaires, <http://www.lesaffaires.com>,
- Knight, R. F., et Pretty, D, J, 2003. « *Définir une philosophie du risque* » Les Échos : l'art de la gestion des risques. <http://www.lesechos.fr/cgi-bin/btnimpr.pl>
- Lagadec, P., 1991 « *La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs* », McGraw-Hill.
- Laidi, A. et Lanvaux, D. 2004, « *Les secrets de la guerre économique* », éditions du Seuil
- LeDevoir, 2004, « *WestJet présente des excuses pour l'espionnage d'Air Canada* », Août, <http://www.ledevoir.com/2004/08/04/60554.html>
- LeDevoir, 2005, « *Rejet de la poursuite de WestJet contre Air Canada* », Mai, <http://www.ledevoir.com/2005/05/26/82621.html>
- Les Echos, 2001, « *L'art de la gestion des risques* ». édition Pearson Éducation
- Libaert, T., 2003, « *Le Plan de Communication* », édition Dunod,
- Lointier, P. et Rosé, P., 1999, « *L'infoguerre* », édition Dunod.
- Meulbroek, L, 2002 « *Gérer le risque global* », Les Échos
- Myers I.B et McCaulley MH, 1985 « *A guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator* », Consulting psychologists Press
- McArthur, K., 2004, « *Air Monopoly : How Robert Milton's Air Canada won – and lost – Control of Canada's Skies* », McClelland & Stewart Ltd.

- McGonagle, J. et Vella, C., 1996, «*A new archetype for competitive intelligence*» Westport, Conn. : Quorum Books
- Maisonneuve, D., et al., 1999 «*Communiquer en temps de crise*», Presses de l'université du Québec.
- Merlin, P., 2000 «*Le transport aérien* » édition la documentation française
- Ministère des transports canadien, 2003 «*Structure de l'industrie du transport aérien canadien, rapport 2003* », http://www.transportcanada.ca/pol/fr/rapport/anre2003/9C_f.htm
- Milton, R. et Reynolds, J-L., 2004, «*Straight from the top: The Truth about Air Canada* », Greystone Books.
- Mitroff, I., 2002. «*Les principes fondamentaux de la gestion de crise* » Les Échos : l'art de la gestion des risques. <http://www.lesechos.fr/cgi-bin/btnimpr.pl>
- Mitroff, I., et Pearson, C., 1993. «*Crisis management : a diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness* », San Francisco, Calif. : Jossey-Bass
- Moreau, F., 2002, «*Comprendre et gérer les risques* », Afplane, édition d'Organisation.
- OCDE, 2003 «*Les risques émergent du XXIe siècle : vers un programme d'action* »
- Pateyron, E-A. 1998, «*La veille stratégique*» édition Économica,
- Pauchant , T., et Mitroff, I., 2001 «*La gestion des crises et des paradoxes: prévenir les effets destructeurs de nos organisations* » édition Québec Amérique Collection HEC Presses
- Patarelli. E., et Monnier, E, 1998 «*Benchmarking : the missing link between evaluation and management* », <http://www.eureval.fr/publications/Article%20Benchmarking%20EM.pdf>
- Radio-Canada, 2004 «*Air Canada et WestJet s'accusent d'espionnage*», juillet, <http://radio-canada.ca/nouvelles/Economie/nouvelles/200407/22/005-aircan-westjet-poursuite.shtml>
- Radio-Canada, 2004 «*Allégations d'espionnage: le v.-p. de WestJet démissionne*», juillet, <http://radio-canada.ca/nouvelles/Economie/nouvelles/200407/14/002-westjet-demission.shtml>
- Rapport annuel de Air Canada, 2002, 2003, 2004, <http://www.aircanada.com>
- Roux, C, 2003, «*Décider et gérer en situation de crise* » édition Dufort.
- Santi, M, 2002 «*L'analyse des risques d'un business plan* », Les Échos

- Schoemaker, P. J., 1995 « *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking* », Sloan Management Review, hiver
- Schumpeter, J. A. 1934 « *The Theory of Economic Development Cambridge* », MA: Harvard University Press.
- Scott, L., 1998 « *Disaster planning: The challenge within,* » Risk Management, vol. 45, New York.
- Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), 2004, «*Le SCFP ratifie une nouvelle entente avec Air Canada*», juillet http://www.scfp.ca/www/media/cupe_ratifies_new_ag
- Shrivastava, P., 1987 « *Bhopal: Anatomy of a Crisis* », Cambridge (Mass.), Ballinger Publishing Co.
- Soler T., 2002, « *La bulle préventive* » édition Chiron
- Sonnefeld, J-A., 2000 « *Five lessons to be learned from the Firestone crisis* », New York Times, Monday, September 4.
- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D., et Deering, A., 2000 « *Knowledge Management : Philosophy, Process, and Pitfall.* », Harvard Business Review
- Syndicat des machinistes, 2004 «*Le Syndicat des machinistes conclut une entente avec Air Canada concernant le financement des régimes de retraite*», février, http://www.iamaw.ca/releases/2004/04_02_19_ACPension_f.html
- Swartz, P., 1999 « *When companies do bad things* », Wiley.
- Viera, P., 2004 « *Air Canada accuses WestJet of espionnage* » Financial Post http://www.hanford.gov/oci/maindocs/ci_r_docs/Air_Canada_accuses_WestJet_of_espionage.pdf
- Vitt, E., Luckevich, M., et Misner, S., 2002, « *Business intelligence : making better decisions faster* », Redmond, Wash. : Microsoft Press
- Ward, D., 2002 « *La restructuration de l'industrie canadienne du transport aérien, rapport final* », Transport Canada
- Yin, R., 1994. « *Case Study research: Design and methods (2^e ed.)* » Thousand Oaks (CA): Sage Publishing.