

Concours externe d'inspecteur externe des douanes des 24, 25 et 26 janvier 2018

Re transcription exacte de la copie ayant obtenu la meilleure note à l'épreuve de :
Gestion et administration des Entreprises.

Note : 17,5/20

Durant toute sa vie, une entreprise peut faire face à des situations de crise. Ces crises peuvent être de tout ordre : sanitaire, naturel, humaine, terroriste ou bien même elles peuvent prendre la forme de cyberattaques. A titre d'exemple, la société Lactalis connaît ces derniers jours une crise sanitaire liée à la mise sur le marché de lait en poudre contaminé, ayant causé de nombreuses intoxications alimentaires chez les nourrissons. De même, le leader de la grande distribution Leclerc a également dû faire face à une crise sanitaire en 2005 et rappeler des lots de steaks hachés contaminés cette fois. L'entreprise doit cependant rester opérationnelle, même et surtout en cas de crise.

On peut toutefois se demander quels sont les outils mis à disposition des entreprises pour gérer une situation de crise.

Si l'anticipation apparaît comme la clé indispensable d'une gestion efficace de la crise dans l'entreprise (I), il n'en demeure pas moins que la communication demeure essentielle une fois la crise commencée (II).

I) L'anticipation, la clé indispensable à la gestion efficace d'une éventuelle crise de l'entreprise.

Cette anticipation, pour permettre une gestion efficace de la crise dans l'entreprise, doit à la fois définir une organisation de crise opérationnelle (A) et mettre en place des mises en situation ou des simulations en période de non crise (B).

A) La définition d'une organisation de crise opérationnelle

À côté du Plan de Continuité d'Activité (PCA) que mettent en place de nombreuses entreprises pour toujours être opérationnelles même en cas de crise, l'entreprise doit également définir une organisation de crise opérationnelle. Cette organisation doit prévoir des missions spécifiques et s'appuyer sur des outils dédiés à la crise.

Concernant les missions spécifiques, les entreprises doivent constituer un réseau d'experts, tels qu'un médecin, un spécialiste en sécurité, un biologiste par exemple, qu'elles pourront solliciter en cas de besoin. La désignation de ces experts est primordiale pour comprendre la crise, en délimiter le champ et pour évaluer ses conséquences. De même, certains grands groupes de société ou les administrations françaises peuvent créer des « cellules de crise ». Tel est le cas de l'administration des douanes qui s'est dotée d'une cellule crise suite aux attentats de novembre 2015, cette dernière se situant à la Direction Générale à Montreuil.

Concernant les outils dédiés à la crise, les entreprises mettent en place un numéro vert de contact, des messages de communication à l'attention des consommateurs. Les réseaux sociaux sont également utilisés afin de faciliter la circulation de l'information.

Enfin, au niveau externe à l'entreprise, un cartographie des acteurs ou le suivi des plans de continuité des opérations peuvent-être mis en place.

Parallèlement à la mise en place de cette organisation spécifique, il est nécessaire pour les entreprises de faire des simulations.

B) Les nécessaires simulations en période de non-crise.

Afin de savoir si l'organisation prévue en cas de crise assure la pérennité de l'entreprise, il est indispensable pour elle de tester cette organisation en temps de « non-crise ». Il s'agit ici de

s'assurer que les dispositifs et outils mis en place sont opérationnels mais également de vérifier que la cellule de crise fonctionne correctement (capacité d'adaptation, réactivité, prise de décision adéquate, communication complète...).

Ainsi, l'intervention d'un prestataire externe qualifié pour la gestion des situations de crise peut s'avérer opportun. Ce dernier accompagnera l'entreprise dans l'élaboration et la préparation de ses dispositifs et outils. Il pourra également proposer des exercices de simulation à l'entreprise afin d'évaluer son organisation de crise, lui donner des conseils, lui permettre d'évaluer ses points forts et ses points faibles, l'accompagner dans les modifications à apporter. Le prestataire externe aura pour mission, en outre, d'aider l'entreprise à intégrer une véritable « culture de la crise », d'assurer sa confiance dans le dispositif de crise et de permettre à l'entreprise d'être crédible à l'opinion publique dans la gestion qu'elle fera de la crise.

Une fois la crise débutée, la communication de la part de l'entreprise est un outil fondamental pour sa bonne gestion.

II) La communication dans la gestion de la crise : un outils fondamental

Cette communication concerne tout à la fois les acteurs internes à l'entreprise (A) et les acteurs externes à l'entreprise(B).

Dans ce dernier cas, la confidentialité des litiges et difficultés de l'entreprise semble remise en cause.

A) La mise en œuvre de la communication interne à l'entreprise.

Bien souvent, les entreprises gèrent mieux la communication externe (celle des médias) que la communication interne. Pourtant, cette communication est essentielle. En effet, ce sont les collaborateurs qui réparent les éventuels dégâts causés par une crise, mais ce sont également eux qui reconstruisent l'image de la société lorsque cette dernière a pu être détériorée.

L'information préalable des collaborateurs en cas de crise permet notamment de les fédérer et contribue à renvoyer une image positive de la société. De plus, informer en premier lieu les acteurs internes à l'entreprise c'est renforcer la relation de confiance qu'il existe entre la société et ses associés (ou ses salariés) et accroître le sentiment d'appartenance à la société, élément motivant ses employés.

De plus, la communication doit être la plus proche de la réalité des faits et doit faire face à l'organisation même de l'entreprise. Ainsi, concernant des groupes de société, l'information devra être faite à chaque dirigeant de chaque filiale.

Enfin, cette communication pourra se faire conjointement à celle l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour les sociétés faisant appel public à l'employeur ou dont les titres sont admis sur un marché réglementé.

Si la communication interne ne pose pas de soucis, la communication externe soulève le problème de la confidentialité des litiges et difficultés des entreprises.

B) La communication externe à l'entreprise ou le mise en cause de la confidentialité des litiges et difficultés des entreprises.

La communication externe à l'entreprise c'est à dire l'information aux médias est indispensable, notamment lorsqu'il s'agit de crise sanitaire affectant la santé des citoyens français.

Cependant, le fait d'alerter l'opinion publique peut avoir pour effet de nuire à la réputation d'une entreprise. Cela peut être le cas lorsque la crise est autre que sanitaire et ne concerne pas, au final, la population française. Tel est le cas de la médiatisation des cyberattaques qui démontre que certaines entreprises possèdent des logiciels informatiques défectueux. Ou encore l'affaire Jérôme Kerviel qui

a mis en exergue les défaillances de l'organisation du travail de la Société Générale. Dans ces deux exemples, les difficultés rencontrées par ces entreprises auraient pu rester confidentielles. De même, la communication faite par les entreprises elles-mêmes peuvent nuire à leur image. Ce peut être la conséquence d'une mauvaise communication ou d'une communication maladroite. BP en 2010 avait très mal géré la communication suite au phénomène de marée noire ; Toyota également la même année suite à des défauts de fabrication sur ses véhicules. Enfin, des litiges pouvant survenir entre les sociétés ayant géré une crise sanitaire et les associations de consommateurs s'étant portées partie civile sont toujours très médiatisés, mettant ainsi « rude épreuve » le secret des affaires.

Bien que la gestion de crise par les entreprises soit un sujet toujours d'actualité, elle sera traitée différemment selon que l'on ait affaire à une petite ou moyenne entreprise (PME) ou à une entreprise de renommée nationale ou internationale. Là où les PME pourront gérer leurs crise de manière confidentielle en interne, les grands groupes seront amenés à communiquer via les médias, afin de ne pas rompre la relation de confiance qui existe entre eux et leurs clients.