

Le visage managérial oublié de Katrina et de Rita

PAR JEAN-MARC LEHU
ET KATJA RAUSCH *

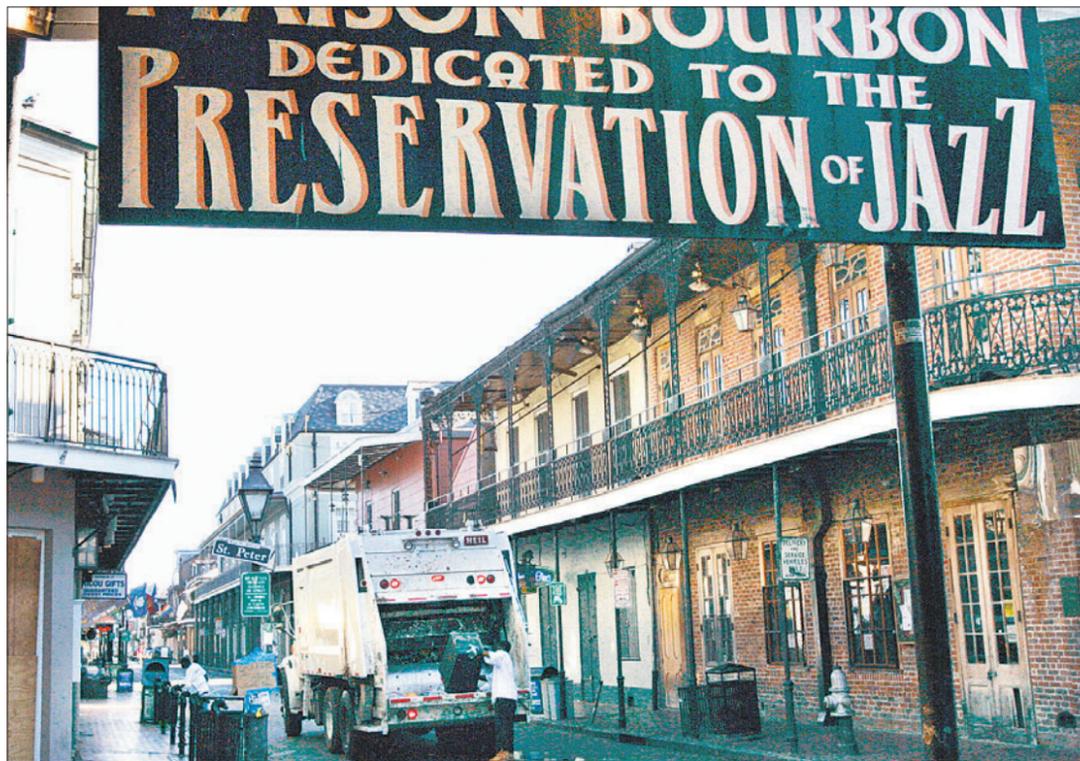
La gestion de crise est avant tout une question d'anticipation. Tout manager sait que le risque zéro est utopique et que la préparation à la gestion d'une crise est essentielle pour parvenir à la surmonter au mieux, réduire les coûts et instaurer la confiance. Pourtant, seule une minorité d'entreprises s'y prépare réellement. Les évaluations varient considérablement d'un institut à l'autre, mais tous s'accordent sur le fait qu'aux États-Unis moins d'une entreprise sur deux s'est préparée à la gestion d'une crise. Ce chiffre est tout aussi alarmant que l'annonce des ouragans.

Certes, il serait possible de se consoler en rappelant que c'est le cas de moins d'une entreprise sur trois en Europe. Mais là se trouve la raison majeure du coût de la gestion d'une crise et du temps nécessaire pour la surmonter. L'anticipation n'est pas l'évitement. Surtout lorsque la crise est d'origine naturelle. Le risque est et demeurera toujours présent. En revanche, dès lors que ce risque est identifié et qu'il peut être décrit avec précision en fonction des modélisations et des expériences passées, l'anticipation peut permettre une organisation préventive. A l'échelle de la vie d'une entreprise texane ou louisianaise, le phénomène des ouragans n'est pas une nouveauté. Seuls peut-être le nombre et la puissance de ces ouragans ont changé, rendant plus difficile leur gestion pendant et après.

Notre objet n'est pas de perpétuer la polémique autour de la réaction du gouvernement fédéral et local américain, ainsi que des organismes d'intervention comme la FEMA (Federal Emergency Management Agency – Agence fédérale de gestion des crises). Notre objet est de rappeler aux responsables d'entreprises et décideurs nationaux que l'étape la plus importante en matière de gestion de crise est paradoxalement l'anticipation d'une crise par l'élaboration de scénarii de réaction variés et ensuite seulement sa gestion et surtout sa post-gestion.

Katrina: une étrange myopie relative

Il est impressionnant de constater à quel point la plupart des media a concentré l'observation du volet économique local de cette crise sur le seul secteur pétrolier. En premier lieu pour ses plateformes d'extraction situées dans le golfe du Mexique et sur le passage des ouragans. En second lieu, pour ses nombreux centres de stockage et de raffinage présents en Louisiane et au Texas notamment. Avec près d'un tiers de la capacité de raffinage des États-Unis situé dans la région, l'attention paraissait légitime au premier abord. Pourtant, comment faire fonctionner une raffinerie sans électricité? Comment distribuer du carburant dans une station-service si celle-ci est coupée du réseau électrique? En détruisant une grande partie du réseau aérien, Katrina et Rita nous rappellent pourtant que notre économie moderne dépend avant tout de l'électricité. Or, si restaurer sa capacité de production ne sera pas un problème à long terme, réalimenter l'ensemble du tissu économique local risque de prendre beaucoup plus de temps. La gestion de cette crise n'est donc



En anticipant correctement l'impact de Katrina et de Rita, les autorités telle la municipalité de New Orleans qui reprend lentement ses activités, à l'instar de nombreuses entreprises privées, auraient été mieux préparées à la crise. (Photo: AP)

pas nécessairement concentrée au seul cœur des raffineries.

D'autre part, une telle focalisation de l'attention médiatique sur le secteur pétrolier nous ferait presque oublier que le Texas est le deuxième Etat américain le plus important pour sa production agricole, après la Californie. Sans parler non plus de la production de coton, de crevettes ou même de bétail. Que les trois quarts de la production de crevettes consommées aux États-Unis viennent de la région du Golfe touchée par les ouragans et que le Texas détient la première place en matière de production bovine américaine. Et ce ne sont que deux exemples parmi d'autres. Qu'il s'agisse de la Louisiane, du Texas, de l'Alabama ou du Mississippi, c'est tout un tissu économique diversifié qui s'est retrouvé à devoir gérer une crise dont l'ampleur envisageable n'était pas nécessairement prévisible. En revanche, elle pouvait être envisagée par les plus avisés.

La seule véritable clé de voûte d'une gestion de crise réussie ne se situe pas dans la gestion elle-même de la crise, mais dans sa préparation; dans l'anticipation. Un groupe comme Home Depot – le numéro 1 des matériaux de construction et du bricolage – a fait de Katrina une variable cruciale de la stratégie de l'entreprise, et ce plusieurs jours avant son arrivée sur les côtes louisianaises. La prise en compte de l'intensité potentielle des dommages permettait de déduire les matériaux et les équipements qui deviendraient rapidement nécessaires; d'où une modification de la nature et du volume des stocks; la trajectoire de l'ouragan leur permettait de définir la logistique ad hoc de l'approvisionnement des points de vente potentiellement concernés. Sans oublier le point essentiel de la gestion des hommes à déplacer. Nul besoin d'être Cassandra pour faire de l'anticipation stratégique en matière de gestion de crise. Il s'agit d'envisager au minimum les principaux scénarii de crise possibles et

d'établir les plans d'urgence afférents. Ces plans concernent les volets gestionnaires, moyens techniques, logistiques et financiers, les décisions d'urgence, contacts, communications, entre autres. Les transporteurs express comme DHL, FedEx ou UPS par exemple, sont souvent bien aguerris à ce type de réflexion a priori, leur permettant des réactions plus efficaces a posteriori. L'anticipation de FedEx avant l'arrivée de l'ouragan, en termes de stockage de générateurs, de

kits d'urgence, de pièces détachées et de réserves d'eau dans des points stratégiques est révélatrice d'une bonne maîtrise de la gestion de crise. Sans évoquer les préparatifs réalisés par le messager express en collaboration avec la Croix-Rouge pour le stockage de denrées de survie et de matériels de secours.

En matière de communication d'entreprise, lors d'une crise comme celle des ouragans Katrina et Rita, on pense en général au lien rompu entre l'entreprise et ses clients. Mais il est un autre lien de communication tout aussi important, celui de l'entreprise avec ses employés. Dans le cas présent, l'Internet a été abondamment utilisé par les entreprises pour communiquer pendant et après les ouragans. Pour les sceptiques entre nous, quant au rôle crucial d'Internet en temps de crise, rappelons simplement que le réseau Arpanet – géniteur lointain d'Internet – avait été conçu notamment dans le but de permettre l'accès à un réseau de communication parallèle à la suite d'un conflit ou d'une catastrophe.

Il est sans conteste que depuis le 29 août, les entreprises utilisaient Internet d'une part, pour faire passer des messages de communication institutionnelle de soutien et d'appel aux dons, d'autre part, pour informer leurs clients mais également leurs employés, des conséquences des ouragans et des plans d'action mis en place. Le pétrolier BP a ainsi utilisé son site Internet pour informer ses employés qu'un programme d'as-

sistance humanitaire avait été mis en place (eau, vivres, générateurs, facilités de logement temporaire, location de véhicules, avance en espèces et de prêts sans intérêt) ... en rappelant le numéro de contact accessible 24 heures sur 24. L'assureur maladie BlueCross BlueShield de Louisiane a posté sur son site Internet des indications sur les délais de paiement spéciaux ainsi que sur l'assouplissement des modalités d'accès aux soins et aux médicaments.

Un autre exemple encore plus poignant est celui de l'USPS (United State Postal Service) qui détient plus de 50 pour cent de parts de marché aux États-Unis. Que faire, quand plusieurs centaines d'agents sont déplacés et pire, quand les boîtes à lettres des destinataires n'existent plus physiquement, et que leurs propriétaires sont disséminés dans plusieurs Etats avoisinants? Ici, l'Internet s'avère être un vecteur de communication d'une performance sans égal. Il permet d'in-

former en temps réel aussi bien les employés éparpillés sur leur possibilités d'affectation relais, que les clients en quête d'information sur le fonctionnement du service postal dans les secteurs touchés. La présentation de cartes sectorielles détaillées avec une signalétique couleur simple relevait d'une démarche didactique claire et performante. La réactivité dont a su faire preuve l'USPS, ainsi que la précision des informations diffusées sur le net au fur et à mesure de leur validation, est exemplaire.

Communication et logistique, un couple inséparable en temps de crise. D'inspiration militaire, la logistique quant à elle revêt une fonction stratégique pour les entreprises d'aujourd'hui dont l'organisation, la gestion et l'optimisation des flux est l'un des principaux gisements de sa performance. Or, l'efficacité de cette performance passe par la tension à l'extrême de ces flux. D'où, en cas de crise, une perturbation potentielle très rapide de l'ensemble de la chaîne de valeur. Les flux matériels, les flux humains, les

flux financiers et naturellement les flux d'information. Il n'est donc pas surprenant de constater que parmi les entreprises qui anticipèrent le plus efficacement ces ouragans, on trouve des gestionnaires de flux. Des logisticiens qui savent maîtriser les flux et les adapter au mieux à un environnement qui peut changer du tout au tout en quelques heures. Les semi-remorques de secours du distributeur Wal-Mart arrivèrent dans la plupart des cas, bien avant les secours de la FEMA tant décriée aux premières heures du post-Katrina. En réagissant aussi rapidement et surtout aussi efficacement, le numéro un mondial de la grande distribution venait de prendre une revanche en termes de communication et d'image sur ses détracteurs syndicaux et consommateurs.

La chaîne logistique est essentielle

L'avantage de bénéficier d'un plan d'urgence, comprenant différents scénarii suivant la crise à laquelle l'entreprise se trouve confrontée, est de pouvoir réorganiser la chaîne logistique en conséquence, efficacement et dans les meilleurs délais possibles. Constatant que son site de Nouvelle-Orléans était hors d'atteinte, sans électricité et sans moyens de communication, Consolidated Graphics – la branche imprimerie et fournitures de bureau du groupe Champion Industries Inc. – organisa en quelques jours seulement le transfert de son activité sur son site de Baton Rouge, moins gravement touché, afin de pouvoir répondre à la demande de ses clients qui demeureraient en activité. Elle communiqua très rapidement sur ce transfert ce qui permit de rassurer l'ensemble de ses parties prenantes, et notamment ses investisseurs, Champion Industries Inc étant une entreprise cotée au Nasdaq. En chinois mandarin, il n'existe aucun signe désignant la notion de crise. Pourtant comme tout autre peuple, les Chinois parlent de crise. Ils utilisent deux idéogrammes associés qui ensemble expriment la notion de crise: le danger et l'opportunité. Cette ambivalence est riche de sens. Certes, une crise est une situation dangereuse. Mais elle peut également devenir une formidable opportunité

de communication. Aussi dramatiques soient-elles, Katrina et Rita constituent deux nouvelles leçons pour les managers ou décideurs où qu'ils se situent. Mais combien d'entre eux saisiront l'opportunité d'une véritable réflexion à la gestion des crises auxquelles ils pourraient être, demain, brutalement confrontés?

Nul besoin de Katrina ou de Rita. Il suffit d'un simple rappel de produit. D'une fuite de gaz ou d'eau. De fausses rumeurs. De licenciements ou «restructurations». D'accidents ou d'incidents. Chaque entreprise, administration, petite ou grande, doit un jour ou l'autre faire face à une crise. Anticiper l'anticipation, voilà le véritable challenge.

* Jean-Marc Lehu est maître de conférence à Paris 1-Sorbonne, auteur et conseil en marketing. Katja Rausch est conseil en marketing du cabinet luxembourgeois Karà, www.kara.lu

Katrina et Rita nous rappellent que notre économie moderne dépend avant tout de l'électricité

La crise – danger et opportunité: une ambivalence riche de sens