

Manager l'urgence

■ Charles Canetti et Claudine Catinaud

L'urgence est là, mais personne ne la voit. Ce n'est que lorsque la vague a enflé, qu'elle s'apprête à engloutir l'entreprise que, parfois, l'alerte retentit. S'il n'est pas déjà trop tard, quelqu'un prend alors la barre, donne des ordres, fixe un cap, rassure l'équipage. Il en va des entreprises comme des bateaux : dans des parages dangereux, le capitaine doit s'appuyer sur un pilote qui a le goût du gros temps et la connaissance des écueils. Des aventuriers, les dirigeants de transition ? À les entendre, il semble bien que oui...

Qui sommes-nous ?

Charles Canetti : J'ai commencé ma carrière dans l'Administration comme jeune ingénieur au Corps des mines. J'ai ensuite travaillé chez Otis, où j'ai débuté en redressant une usine en province avant de faire de même en Île-de-France. Après cela, je suis passé dans le nucléaire où, là aussi, j'ai géré une transformation d'entreprise. J'ai également fait un peu de "chasse de têtes" parce qu'après mes études scientifiques, j'avais un vrai besoin de ne m'intéresser qu'aux gens. Grâce à ces expériences et à bien d'autres, à l'occasion desquelles j'ai toujours été mis par mes chefs dans des situations délicates, j'ai découvert que ce que j'aimais avant tout, c'était résoudre des problèmes et redresser des organisations en difficulté. J'ai également occupé un poste de directeur des systèmes d'information dans un grand groupe avant de finalement me mettre à mon compte, il y a une dizaine d'années, et de faire du management de transition, c'est-à-dire d'intervenir dans des entreprises qui vont mal afin qu'elles aillent mieux.

Claudine Catinaud : Après une double formation, universitaire à Paris X et commerciale à HEC, j'ai commencé mon activité professionnelle de directrice des ressources humaines (DRH) dans les PME, puis dans un groupe financier dans lequel j'ai évolué quinze ans. Durant ce parcours, j'ai été très souvent confrontée à des crises qui, le plus souvent, se matérialisaient sous la forme de conflits sociaux ; ces situations difficiles nous poussent à être créatifs. Forte de ces expériences, j'ai commencé à travailler dans le management de transition, d'abord sous l'angle des relations sociales, puis progressivement,

sur des problématiques de conduite de changement auprès des directions générales. Dans ce métier, nous nous remettons régulièrement à niveau ; c'est ainsi que je me suis récemment formée en intelligence économique à l'École de Guerre Économique (EGE).

Charles Canetti : Nous sommes membres, depuis dix ans, d'une association dénommée Amadeus-Dirigeants qui regroupe une quarantaine de professionnels dont la seule activité est le management de transition. À l'occasion de notre dixième anniversaire, nous avons demandé à chaque membre de rédiger un cas sur une expérience de redressement de situation particulièrement

Charles CANETTI

Dirigeant de transition



Claudine CATINAUD

Dirigeant de transition



marquante à ses yeux afin d'en faire un ouvrage collectif. Nous nous sommes aperçus, à cette occasion, qu'il y avait quantité de traits communs entre ces situations et que nos démarches étaient suffisamment convergentes pour que cela puisse intéresser un public plus large. Nous sommes donc passés de l'idée d'un recueil de témoignages à celle d'un ouvrage pragmatique à l'usage des dirigeants qui sont dans l'urgence et en quête d'éclairages sur les conduites opérationnelles pour y faire face.

Qu'est-ce qu'une situation d'urgence ?

Quand nous sommes appelés à intervenir, c'est généralement parce que quelqu'un a pressenti l'existence d'un problème sans toutefois parvenir à le caractériser clairement. Mais, tout d'abord, il faut bien distinguer la véritable urgence des aléas de la vie quotidienne. Nous définirons l'urgence comme une situation d'entreprise à risque réel à délai bref. Nous sommes donc dans des contextes tels que, si l'on n'agit pas très vite pour y parer, cette situation créera un véritable risque pour la survie de l'entreprise. L'urgence n'est donc ni la précipitation, ni la crise.

J'illustrerai cela par un cas d'urgence suite à une fusion. Une entreprise française qui fabrique à façon des molécules pour l'industrie pharmaceutique, réalise les équipements nécessaires à cette fabrication et en conçoit les procédés, est rachetée par un fonds d'investissement américain. Considérant que le patron est très bien, les dirigeants de ce fonds décident de lui confier toutes leurs filiales de ce secteur. Dans la nuit du 31 décembre au 1^{er} janvier, ce patron d'une entreprise qui réalisait jusque-là trente-cinq millions d'euros de chiffres d'affaires sur deux sites, se retrouve à la tête d'un groupe mondial qui réalise trois cent cinquante millions d'euros de chiffre d'affaires sur sept pays, dont les États-Unis et la Chine, et ce, avec dix usines. Ce n'est là que la logique des affaires mais cette fusion va désorganiser l'équipe

de direction en la confrontant à de nouvelles exigences de *reporting* et d'audit auxquelles elle n'est pas habituée et en la focalisant sur ces sujets, devenus brusquement très importants, au détriment du suivi des projets en cours. Sur ces entrefaites, un dirigeant se dit alors que quelque chose ne va pas dans l'informatique et me contacte. Dès mon arrivée, je constate que trois gros projets d'ERP (*Enterprise Resource Planning*), différents selon les sites, se concurrencent et que, simultanément et mal menés, ils risquent de mettre en péril les usines concernées. Dans de telles situations, nous évaluons, en le notant de 0 à 3, le risque d'une non-intervention, 0 signifiant une absence de conséquences et 3 une cessation d'activité. En l'occurrence, le risque est de perdre le chiffre d'affaires des usines concernées à brève échéance, sans compter les conséquences sur les clients.

Face à cette urgence, avant même que mon contrat de directeur des systèmes d'information (DSI) de transition soit signé, je réunis les responsables de l'informatique et leur annonce que, primo, on arrête l'un des trois projets; secundo, on change le chef du projet SAP (*Systems, Applications and Products for Data Processing*), un Allemand qui devait déployer en France une solution existant en Allemagne mais qui ne parlait pas français; et tertio, on met le troisième projet en stand-by. Ces trois décisions sont prises quasiment de façon réflexe. La première conséquence est que l'usine qui devait basculer sous SAP, va pouvoir le faire cette fois-ci dans de bonnes conditions. Cet exemple issu de notre quotidien est représentatif de ces multiples situations dans lesquelles l'urgence n'est absolument pas perçue par le management dont l'attention est focalisée sur des sujets autres. Alors que la constitution de ce nouveau groupe est une *success story* à l'échelle mondiale, une démarche informatique incohérente menaçait l'une des usines d'un arrêt à brève échéance.

L'urgence, c'est une situation d'entreprise à risque réel et à délai bref. L'urgence est à distinguer de la précipitation, qui, pour moi, est davantage une urgence psychologique dans laquelle certains se mettent car c'est pour eux un moyen d'être davantage créatifs.

Nous sommes également amenés à distinguer l'urgence de la crise: selon le Larousse, la crise est un moment difficile dans la vie d'un groupe. À l'intérieur d'un comité de direction, par exemple, surviennent régulièrement des moments de tension extrême, avec des paralysies des processus de décision, mais cela n'est pas suffisant pour amener une situation d'urgence dans l'entreprise, sauf à ce que le blocage managérial se prolonge des mois durant. La crise, managériale, sociale ou médiatique, est un moment de paroxysme, pas toujours fondé, qui entraîne une réaction mais ne crée cependant pas, dans la plupart des cas, un risque important pour l'entreprise, au moins à court terme. Dans le cas que j'ai évoqué plus haut, il n'y avait pas de crise de management: tous les managers s'entendaient très bien et le monde semblait leur sourire!

Repérer une situation d'urgence n'est pas simple car les symptômes peuvent apparaître n'importe où. Sa perception est inégale et, dans nos expériences, très

souvent ce sont les clients ou les salariés qui la ressentent bien avant ceux qui prennent les décisions. Par ailleurs, l'urgence est inhérente à la vie de l'entreprise qui est systématiquement confrontée à des situations qu'elle n'a pas imaginées, car on ne peut pas tout prévoir, et dont certaines peuvent être vitales, ce qui requiert d'être constamment vigilant. Pour nous, la situation d'urgence est donc prioritairement caractérisée par le délai bref dans lequel elle doit être traitée pour éviter un risque grave.

En 1972, Larry E. Greiner a décrit, dans la *Harvard Business Review*, un cycle de vie des organisations dans lequel il montre qu'elles passent, de leur jeunesse à leur maturité, par différents modes d'organisation et de management, chaque transition entre deux étapes étant marquée par ce qu'il définit comme une crise du management qui, éventuellement, créera des situations d'urgence.

Selon lui, à l'état de start-up, l'entreprise est gérée par un groupe de gens motivés par leur cause, s'impliquant de façon relativement indifférenciée dans tous les aspects de son activité. Ce mode de croissance bouillonnant est naturel lorsque, ne connaissant pas le marché réel, il faut constamment réajuster sa position pour y trouver sa place. C'est ce que Larry E. Greiner appelle la *Growth through creativity*.

Une fois cette place trouvée, l'organisation va croître, se structurer et les rôles respectifs vont se définir. Le patron, de technicien qu'il était, va devoir apprendre à organiser: c'est la *Growth through direction*. La crise qui menace alors est une crise de leadership.

Cette étape franchie, l'entreprise va pouvoir créer des filiales, aller à l'étranger, etc. De nouveaux challenges vont donc se présenter au management qui, s'il pouvait être très bon dans l'étape précédente, pourra ne plus l'être à ce stade. Entre maintien du contrôle et élargissement de la délégation, l'entreprise devra choisir, pour franchir l'obstacle, cette seconde voie: ce sera la *Growth through delegation*, la crise qui menace alors étant une crise d'autonomie.

Au stade suivant, la question de la coordination se posera, ce sera la *Growth through coordination*. La crise portera sur le contrôle devenu envahissant et qu'il faudra alléger: les gens passant le plus clair de leur temps sur le *reporting*, l'entreprise risque alors de se scléroser et de s'étouffer sous son propre poids. L'urgence est inhérente à la vie de l'entreprise. Suffirait-il alors, pour l'éviter, de mettre des guetteurs scrutant l'apparition des symptômes dans toutes ces directions?

Claudine Catinaud: Il est sans doute intéressant d'avoir de tels instruments d'observation, encore faut-il regarder au bon endroit!

Ma dernière mission s'est déroulée dans une société d'explosifs filiale d'un fonds d'investissement. Comme toutes les entreprises de type SEVESO 2+, la sécurité est cruciale, les autres domaines passant au second plan.

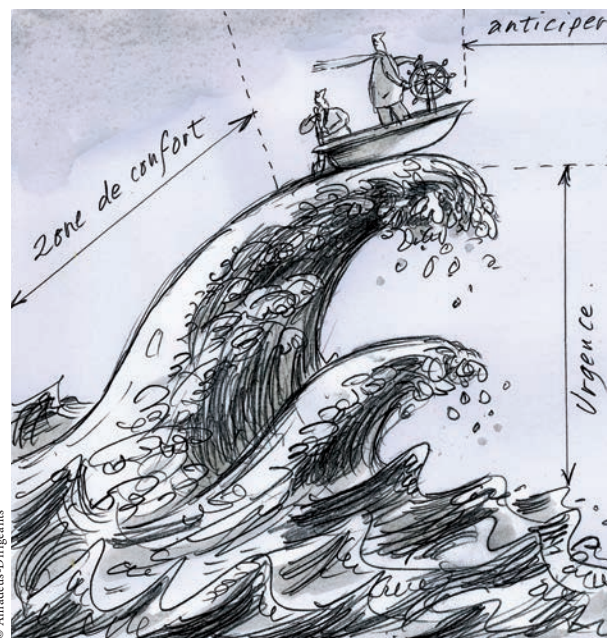
Dans ce cas précis, le président m'appelle pour remplacer le DRH qui part suite à une accusation de harcèlement moral impliquant également son adjointe. Dès mon premier jour dans l'entreprise, je suis confrontée à la plainte d'un salarié pour harcèlement moral et humiliation raciale. Le deuxième jour, c'est un rapport d'audit sur l'absentéisme qui m'est remis, évoquant une "injustice organisationnelle". Face à mon interrogation, le consultant me précise alors qu'en production «*en dehors de la moto et du droit de cuissage, point de salut*»... À la suite de cette plainte, je me trouve donc immédiatement plongée dans une enquête interne, au cœur de pratiques managériales propres à cette entreprise qui vivait en autarcie

Ce sont les signaux faibles, pour qui sait les entendre, qui alertent sur le caractère d'urgence.

et se renouvelait de manière consanguine. Mal protégée juridiquement, sa direction générale n'ayant pas perçu les défaillances encourageant une condamnation pénale, l'entreprise fait désormais face, non seulement à un risque social avéré mais également à un risque de notoriété. Dans ce cas, il y avait bien urgence à agir. Or, du fait de son activité, cette société, obsédée par le risque d'explosion et le risque chimique, ne regarde pas

au bon endroit, négligeant du fait de ces œillères la sécurité psychologique et le bien-être des hommes au travail. Le risque est pourtant bien réel et important car le nombre des alertes laisse à penser que l'entreprise risque fort d'être bientôt confrontée à la justice. Le harcèlement moral n'est pas particulier à un homme, c'est un système: un mode de management généralisé. La question du management est au cœur de cette problématique, de ce risque pénal.

Mon premier acte va être de faire immédiatement remonter cette information au président en la présentant comme un risque social et pénal avéré, une urgence à agir. Visiblement, le président n'en avait aucunement conscience, le directeur d'usine s'étant toujours arrangé pour étouffer les choses. Durant les six premiers mois, je vais donc gérer cette situation d'urgence à marche forcée afin de transformer l'entreprise et de diminuer le risque encouru. Pour cela, je vais d'abord convaincre le président de nommer un directeur général pour prendre la main et changer le modèle de management. Ensuite, afin de sensibiliser et de mobiliser l'ensemble des acteurs, j'affiche clairement les valeurs managériales qui sont les miennes en tant que DRH et ouvre ma porte à tous les membres du personnel susceptibles d'avoir été concernés par ces problématiques afin de désamorcer tout autre cas de harcèlement. Enfin, comme le management semble encore trop peu concerné par ces questions, je mets en avant le cadre légal et la responsabilité légale pour enclencher un changement de posture chez les managers: la société, la culture, le droit du travail ayant changé, de telles pratiques ne peuvent désormais plus être tolérées. Pour cela, j'impose immédiatement un plan de prévention des risques psycho-sociaux (RPS), à un rythme soutenu; je remets à jour le règlement intérieur en le conformant aux normes; j'organise



des sessions de sensibilisation aux risques RPS que je coanime avec la médecine du travail, etc. C'est donc, dans ce cas, le droit qui m'a permis d'agir rapidement, d'enclencher un plan d'actions pour une meilleure prise de conscience des managers.

Sait-on repérer les situations d'urgence et les traiter ?

Dans ce dernier cas, tout était donc visible, mais il fallait accepter de regarder au bon endroit. Faute de capteurs adéquats et du fait d'une trop grande focalisation sur le reporting et la finance, on en arrive à ne plus entendre les signaux faibles, bien que souvent répétitifs, en provenance de salariés ou de clients se plaignant, par exemple, de petits dysfonctionnements récurrents ou de tensions managériales. Ce sont ces signaux faibles, pour qui sait les entendre, qui alertent sur le caractère d'urgence de telles situations et c'est alors que l'intervention d'un manager extérieur permet de faire bouger les lignes et d'agir sur l'urgence. Au regard de ces capteurs, on peut alors décider de la gravité de la situation, soit qu'un risque réel existe, imposant d'agir vite, soit que le risque n'est pas réel ou peu susceptible de se réaliser à court terme, laissant ainsi du temps pour prendre les mesures nécessaires.

Charles Canetti: Nous nous sommes beaucoup inspirés, pour écrire notre livre¹, des méthodes mises en place par les organisations dont le métier est de traiter des urgences. Nous avons ainsi rencontré l'ONG Action contre la Faim, nous nous sommes intéressés aux urgences médicales, aux pompiers, mais aussi à la presse. Ainsi, Action contre la Faim a des centaines de cellules de vigilance de par le monde qui lui font remonter systématiquement les informations sur les situations critiques. C'est donc par l'observation, dans une démarche quasi sensorielle, que l'on sent si quelque chose ne va pas. Dans un second temps, il est alors possible de juger l'éventuelle gravité de ce qui émerge.

À la fin d'un comité de direction, il est ainsi toujours possible de demander: «Y a-t-il quelque chose qui "cloche"?» Ce genre de petite question toute bête a pour effet d'ouvrir la vigilance. Si l'un des cadres dit, par exemple: «C'est bizarre, mais cela fait deux ou trois fois que je vais dans les ateliers et les gens ne disent pas bonjour...», et si le management est très attentif et très ouvert, une telle remarque permet ensuite d'analyser et de voir s'il y a urgence ou pas. Si l'on ferme la parole à ce niveau-là, on ne saura jamais ce qui se passe. Si vous allez voir vos clients et qu'ils vous disent: «Je ne sais pas ce qui se passe chez vous, mais ça n'a pas l'air d'aller bien...», en aucun cas, cela ne doit être pris à la légère.

Un autre point important est de bien orienter les délégations et les audits. Dans une entreprise, la délégation de pouvoir doit aussi être une délégation de

vigilance afin de savoir où l'on en est. Les audits sont également une délégation de surveillance: de l'extérieur, on voit mieux certaines choses qui sont invisibles de l'intérieur. Mais, trop souvent, les audits ne servent qu'à vérifier un point de contrôle très particulier. Ainsi, dans une entreprise de logistique que je visite, le responsable me dit qu'un client a fait une erreur en livrant plus que prévu, qu'en conséquence l'entrepôt est saturé, qu'il est obligé de stocker le surplus dans des semi-remorques sur le parking et que cela l'oblige, par prudence, à les faire surveiller jour et nuit par des maîtres-chiens. Pendant ce temps, à l'intérieur, un jeune auditeur, mandaté par le siège, vérifie que les bonnes pratiques, préconisant de stocker les produits à forte rotation près des portes, sont bien respectées. Alors que le responsable s'efforce d'utiliser au mieux chaque mètre carré de libre dans son entrepôt pour mettre ses marchandises en sécurité, le rapport de l'auditeur va indiquer qu'il fait mal son travail! Il suffit pourtant d'écouter pour savoir... Mais l'observation stricte des normes, qui peuvent être d'excellents outils par ailleurs, peut parfois détourner de la réalité. Bien orienter les audits est donc essentiel bien que l'on n'y songe que rarement dans les faits.

On sait donc repérer l'urgence, mais au prix d'une volonté sans défaut et d'une vigilance de tous les instants.

Claudine Catinaud: Notre démarche se décompose en quatre temps:

- *entrer dans l'urgence*, c'est-à-dire se repérer dans la situation et l'évaluer;
- *traiter l'urgence*, c'est-à-dire se mettre en position de combat et créer la rupture tout en communiquant;
- *sortir de l'urgence*, en le faisant largement savoir à tous ceux qui ont été concernés;
- *prévenir*, en mettant en place des indicateurs et des remonteurs d'alertes, voire des plans de prévention.

Existe-t-il un management propre à l'urgence ?

Charles Canetti: Le message le plus fort que nous faisons passer est que, dans une situation d'urgence, le management doit se mettre en mode commandement. Quand le GIGN (Groupe d'intervention de la Gendarmerie nationale) est en action, c'est le patron opérationnel qui fait ce qu'il faut pour traiter la situation. Il a, à côté de lui, des cellules de réflexion qui vont l'aider à analyser les faits et à élaborer des scénarios d'intervention, mais il est seul à décider. En situation d'urgence, il n'est plus temps d'être en délégation ou en mode participatif. Le bon patron n'est plus celui qui communique une vision et organise sa concrétisation, c'est désormais un chef qui décide et donne ses ordres.

Ensuite, l'urgence est une rupture par rapport au cours des choses. Si l'on veut se sortir de cet état, il faut donc savoir la manier et la marquer la plus symbolique va être l'arrivée d'un dirigeant extérieur. Ce manager de transition doit donc savoir introduire et gérer les bonnes ruptures. La première d'entre elles concerne les objectifs: il faut impérativement mettre de côté les

objectifs à moyen et long terme et se concentrer sur le seul moment présent. Le rapport au temps change, le rythme devient beaucoup plus rapide. La deuxième rupture va être de changer le style de commandement: plus question de convoquer des réunions, on a désormais besoin d'un PC de crise car on doit se voir tous les jours pour décider plus rapidement. Vivre une rupture dans les lieux peut aussi s'avérer très utile: le dirigeant doit sortir de sa tour d'ivoire et se mettre au cœur du champ de bataille pour piloter le changement. On peut également susciter des ruptures dans la façon dont les gens travaillent: selon les cas, on leur donnera beaucoup plus de liberté ou beaucoup moins. Toutes ces ruptures par rapport au cours des choses sont la condition du succès.

La communication est également fondamentale: quand on est entré dans l'urgence, il est essentiel de ne pas affoler les gens de la base, qui sont souvent conscients de la gravité de la situation bien avant les patrons car ils sont au niveau des symptômes. En cas d'incendie, la bonne communication consiste à dire que l'on applique le plan d'évacuation, non pas à crier «*Au feu, au feu!*», ce qui ne fait que stresser inutilement les gens. Il faut en revanche les engager dans une action salvatrice à court terme. La communication doit donc être orientée vers l'action, être positive et reprendre, autant que faire se peut, des plans faits à l'avance et connus de tous.

L'analyse des causes et des facteurs de l'urgence relève du modèle d'entreprise, très global, de l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*) qui réunit en une seule approche facteurs de production et résultats. Il distingue cinq facteurs principaux (leadership; personnel; stratégie; partenariat et ressources; processus, produits et services) à mettre sous contrôle pour obtenir des résultats dans quatre domaines: personnel, clients, collectivités, performances clés. Dans le cas présenté par Claudine Catinaud, l'alerte se situait au niveau du personnel. Il est donc nécessaire d'avoir une vision très globale de l'entreprise pour arriver, à partir d'une alerte, à trouver la cause et la traiter.

Claudine Catinaud: Pour illustrer ce management spécifique, je prendrais le cas suivant. Un assureur a placé son centre de gestion dans une filiale en province. La DRH du groupe m'appelle pour y assurer la transition dans l'attente de l'arrivée du nouveau DRH du site. Je m'attends donc à une mission paisible mais, dès mon arrivée, je m'aperçois qu'un audit commandité par le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) à propos d'un nouveau système de rémunération des salariés va remettre en cause, non seulement le management de la filiale, mais également celui du siège. Le chef d'établissement n'a cependant aucunement conscience de ce qui va arriver. Dès notre première rencontre, coupant court aux présentations, je lui dis donc que, dans l'heure qui suit, nous allons rencontrer ces experts et qu'il est urgent d'agir. Il ne

faut pas que cet audit ait lieu afin de nous laisser le temps de réfléchir à d'autres solutions pour arrêter cette tension qui monte et risque de bloquer toute l'entreprise, son centre de gestion étant un point névralgique. Agissant

Les dirigeants de transition aiment, avant tout, être plongés dans le feu afin de l'éteindre.

ainsi, je crée une rupture managériale, en prenant de fait la main sur l'établissement. Je crée également une rupture parce que ce projet, voulu par le directeur local, n'est pas acceptable par les salariés et va provoquer des conflits avec le management dans sa globalité, y compris celui du siège.

En suspendant le projet et en proposant une démarche participative sur cette question, la tension baisse aussitôt avec le CHSCT et la justification d'un tel audit disparaît. Bien évidemment, cette "prise de pouvoir" se fait dans le respect du dirigeant permanent qui ne doit jamais être discrédité et mon rôle se limite alors à lui indiquer les choses à faire et les moyens pour y parvenir.

Pour nous, il existe donc une réelle spécificité du management de l'urgence. Il s'agit d'un véritable travail de commando et, lorsque l'on a repéré une situation d'urgence, on se place dans un style de management très directif, au moins pendant la phase initiale, afin de créer la rupture et d'agir au plus vite. Mais il faut aussi que le dirigeant permanent ait à la fois la lucidité de reconnaître l'urgence, l'humilité de faire appel à un manager extérieur pour gérer au mieux cette période délicate, et le discernement pour faire la part des choses entre son équipe permanente et le dirigeant de transition.

Charles Canetti: Le dirigeant de transition est un missionnaire qui vient pour éteindre le feu et qui doit savoir partir une fois sa mission accomplie. Il faut cependant que le dirigeant permanent consente à lui déléguer le pouvoir nécessaire pour cela. Une complicité entre les deux est en effet une condition indispensable car on ne saurait régler une urgence sans une telle délégation.



1. Charles Canetti, Claudine Catinaud et Thierry Koch, *Manager l'urgence* (Dunod, 2013).

Dans de nombreux cas, les conflits d'actionnaires interfèrent et des situations, pourtant faciles à régler en apparence, ne le sont pas, faute d'un accord suffisant entre eux. Les profils psychologiques de ces deux types de dirigeants, celui de la vision et celui du commandement, sont très dissemblables et seuls très peu de grands leaders parviennent à concilier ces deux styles de management. John Chambers, le CEO de Cisco Systems, a su se transformer en manager de l'urgence en 2000, mais c'est l'un des rares exemples.

Le fait de venir de l'extérieur et de savoir que l'on va passer six ou huit mois dans l'entreprise suppose que nous ne sommes impliqués dans aucun des jeux de pouvoir internes.

Nous arrivons, nous faisons le boulot et nous nous en allons. Cette non-appartenance à l'entreprise nous donne une liberté d'action absolument nécessaire à la manœuvre.

Être un dirigeant de transition est donc un vrai métier qui requiert des dispositions particulières pour analyser rapidement, bien manier les ruptures et gérer la communication. Le positionnement ressemble à celui du médecin urgentiste face au médecin chef de service hospitalier: ce sont des dirigeants qui aiment, avant tout, être plongés dans le feu afin de l'éteindre.

débat

L'urgence naît à côté

Un intervenant: *Quand vous arrivez, c'est que quelqu'un, en interne, a déjà diagnostiqué une urgence. Vos méthodes de diagnostic, telles que vous les exposez dans votre ouvrage, ne servent-elles alors qu'à un diagnostic plus précoce?*

Charles Canetti: C'est la matière du paradoxe qui nous fait dire que l'urgence est difficile à repérer, mais facile à traiter. Notre livre a pour ambition de mettre les chefs d'entreprise en vigilance car il est indispensable, pour que le dirigeant de l'urgence puisse être efficace, que le tandem qu'il forme avec le dirigeant permanent fonctionne dans la confiance. Le diagnostic initial d'une possible urgence ne suffit pourtant pas. La première partie de nos missions est donc d'affiner ce diagnostic, car tout n'a

pas forcément été correctement repéré et un diagnostic incomplet entraîne toujours une mauvaise gestion de la situation. C'est aussi la première occasion de nous confronter au commanditaire et de commencer à articuler cette confiance nécessaire à la suite de notre intervention. Accepte-t-il alors de partager notre diagnostic qui sera forcément différent, à des degrés variables, du sien, voire accepte-t-il l'idée qu'il puisse être lui-même un des éléments du problème? Dans le cas d'actionnaires familiaux, c'est parfois tellement compliqué, du fait de leurs relations personnelles, que cela implique de passer beaucoup plus de temps en amont, sans garantie d'y parvenir, afin de pouvoir travailler librement en aval. Ça passe ou ça casse!

Claudine Catinaud: Typiquement, dans la société d'explosifs où je suis

Les paradoxes de l'urgence

«L'urgence est évitable, il suffit de tout prévoir», entend-on dire parfois. Mais les journées ne comptant que vingt-quatre heures, cela est impossible et, à passer son temps à vouloir éviter le risque, on en court un plus grand: celui de ne rien faire. L'urgence est donc partie inhérente à la vie des organisations, et en particulier des entreprises, et à ce titre inévitable.

Le bon sens dit aussi que l'urgence est facile à repérer, mais difficile à traiter. Nous disons au contraire que l'urgence est difficile à repérer, sauf lorsqu'il est trop tard, mais qu'une fois repérée, elle devient relativement facile à traiter. On ne réussit pas à tous les coups, mais il y a généralement des démarches et des façons de faire relativement simples que l'on peut mettre en œuvre efficacement pour en venir à bout.

Le sens commun dit enfin que si le dirigeant est bon, il peut tout faire. Nous disons, au contraire, qu'il existe un leadership propre à l'urgence, que c'est un mode de commandement particulier très différent de celui des gens qui mettent en œuvre une vision et qui ont du temps devant eux pour conduire le changement.

intervenue, la demande initiale n'était que de remplacer un DRH. Ce n'est qu'après avoir communiqué au président mon diagnostic personnel sur l'urgence réelle et avoir obtenu son aval, que le travail de fond a pu commencer.

Int.: *Une culture du risque, qui reste largement à développer dans les entreprises, et une évaluation systématique des retours d'expérience ne seraient-elles pas des préalables utiles à la gestion de l'urgence?*

Ch. C.: Très certainement. Mais dans le cas de l'usine d'explosifs, leur plan de prévention des risques était parfait. Mais l'urgence est née à côté. La gestion des risques est l'affaire des spécialistes de chacun des métiers concernés. Ce que nous disons, c'est qu'il n'est pas possible d'être toujours en prévention

du risque, faute de moyens, surtout pour les petites entreprises, ou de temps. De plus, il existe quantité de situations qui ne sont pas couvertes par un plan de prévention. Les deux démarches sont donc complémentaires.

Int.: *L'urgence est un scandale pour le chercheur en gestion et Herbert Simon n'a écrit que quelques lignes sur l'urgence pour dire qu'il n'en traiterait jamais! En effet, l'urgence transforme la psychologie de ceux qui y sont confrontés et est un défi à la rationalité. Or, dans la théorie économique, le décideur est postulé rationnel et disposant d'un temps infini pour choisir la solution optimale, ce qui présuppose qu'il les ait toutes considérées et donc, qu'il maîtrise tout. Il est donc extrêmement difficile d'en parler sereinement, ce que vous faites pourtant. Face aux fluctuations de la psychologie du décideur qui fait appel à vous, vous avez votre méthode! Cela montre à quel point l'urgence est une dimension subjective, voire une nécessité que les gens fabriquent plus ou moins consciemment. Elle excuse tout: il n'est plus temps de discuter, il y a le feu à la maison! Et quand on n'a pas envie de discuter, il arrive que l'on mette le feu à la maison... Philippe Roqueplo² a ainsi montré que tous les hauts responsables politiques sont soigneusement organisés pour que tout soit urgent: au sommet, il faut trancher et vite! À bien y réfléchir, on ne prend jamais de décision en dehors de l'urgence.*

Ch. C.: C'est tout à fait vrai. Mais votre acception du mot urgence implique d'utiliser le temps comme outil de management. C'est ce que fait un manager de transition lorsque, dans les premiers temps de son intervention, il crée une rupture en fixant des échéances courtes. Mettre les gens dans l'urgence, c'est les obliger à faire ce qu'ils ont à faire dans un temps contraint et éviter qu'ils ne paniquent face à la gravité de la situation. L'entrée dans l'urgence, premier temps de notre méthodologie,

2. Michel Mathieu et Philippe Roqueplo, "Urgences et raisons d'État", *Gérer & Comprendre* n°23, juin 1991.

c'est alors aligner tous les acteurs sur une même base de temps. La fixation du rythme est extrêmement importante. Mais, quant à nous, nous préférons parler de l'urgence plutôt en termes de situation d'entreprise que de processus décisionnel, pour objectiver.

Et ensuite?

Int.: *Comment passez-vous la main à la fin de votre intervention?*

Ch. C.: Il faut que la vigilance et les plans de prévention soient suffisamment enracinés pour que les gens soient rassurés et plus autonomes. Le premier moment est toujours celui de la décision: il faut trancher. Ensuite, il faut redonner confiance au personnel et faire tout ce qui est nécessaire jusqu'à ce que l'entreprise ait basculé dans son nouveau mode de fonctionnement. Souvent, l'intervention va se prolonger par la mise en place d'un successeur pérenne, co-choisi par le dirigeant de transition et le dirigeant permanent. Sa mission sera alors de porter les nouvelles pratiques qui auront réglé le cas d'urgence en cause, mais cela ne garantira rien pour les urgences à venir!

Int.: *Comment pouvez-vous être assurés que les effets de votre intervention se pérennisent, en particulier dans les cas, tel celui de l'usine d'explosifs, où la culture des gens est intimement liée à la dangerosité de leur métier et au risque de mort, et s'exprime dans des comportements déviants comme ceux que vous évoquiez?*

Ch. C.: Notre objectif est toujours que la situation revienne à la stabilité et qu'elle soit prise en mains par quelqu'un. Quand nous partons, nous nous assurons que quelqu'un puisse prendre en

charge la suite et nous lui donnons alors les clés pour qu'il conduise la transformation de façon fluide. Dans le cas de l'usine d'explosifs, j'ai ainsi demandé au dirigeant de nommer un directeur général tandis que parallèlement nous demandions au directeur d'usine de quitter l'entreprise. Nous n'avons pas sanctionné les contremaîtres en cause mais nous les avons sensibilisés dans le cadre d'un plan de prévention basé sur le droit afin de faire cesser ces comportements managériaux inacceptables. Évidemment, quand on vit dans un environnement où le risque de mort est constamment présent, cela pèse sur les conduites des individus. La limite qui s'impose alors aux pratiques machistes est celle du libre consentement des personnes concernées dans la conduite de leur vie privée.



Int.: *Un proverbe africain dit: «Tout seul, on va très vite; ensemble, on va plus loin.» Comment passe-t-on du commando à la régulation et à la transmission, en particulier avec les partenaires sociaux?*

Ch. C.: Travailler en commando ne veut pas dire être seul. Pour nous, cela signifie au contraire que tout le monde se met en situation de rupture pour amener l'entreprise, de façon volontariste, à évoluer. Les partenaires sociaux sont donc impliqués, au même titre que le dirigeant et les managers. Et cette

débat

démarche volontariste ne dure que quelques jours, pas tout le temps de l'intervention.

Ch. C. : C'est toute la difficulté d'une fin d'intervention. La mission n'est réussie que si l'on est parvenu à remettre l'entreprise dans un état qui va lui permettre de reprendre le cours des choses, si possible en ayant tiré des enseignements de cette expérience. La principale difficulté est alors le raccord entre cette situation d'exception et le retour à l'état de droit, si je puis le dire ainsi. Cela dépend largement du style de management du dirigeant permanent. Une fois traitée l'urgence, il se peut alors que nous fassions un peu de coaching et d'accompagnement.

Cl. C. : Nous ne sommes jamais là pour rester. Nous ne restons que le temps nécessaire pour restaurer une stabilité, mais nous savons qu'à terme, nous rendrons les clés. Il peut arriver que nous

prolongions un peu afin d'assurer le recrutement de la bonne personne qui sera en charge de poursuivre notre travail et de démarrer une dynamique dans l'attente de son arrivée, mais cela reste toujours temporaire.

Int. : *Faut-il avoir des traits de caractère particuliers pour faire ce travail ?*

Ch. C. : Oui, il faut avoir été licencié une fois, cela aide ! De plus, comme, au sein d'Amadeus-Dirigeants, nous nous connaissons tous très bien, nous avons recours à la pratique du groupe de soutien. Quand nous sommes en mission, nous ne sommes pas toujours sereins. Dans ce cas, nous faisons appel à deux ou trois de nos amis, qui jouent alors un rôle de superviseurs, afin de parler avec eux de nos interrogations. C'est une aide précieuse pour dépasser notre stress et bâtir nos scénarios d'intervention de façon beaucoup plus tranquille.

Cl. C. : Il faut avoir du sang-froid face à l'émotion qui monte dans l'entreprise et qui fait perdre leurs moyens aux différents acteurs. Alors, plus la situation est grave, plus notre sang-froid doit être grand. Avec l'expérience, nous avons acquis une capacité à nous mettre en "méta-position", ce qui nous permet de rester à bonne distance du problème. Si nous sommes généralement souriants et bienveillants, il peut aussi nous arriver d'être sévères et, dans ces cas-là, même les plus réticents sont priés d'obtempérer !

Pascal Lefebvre ■

La séance a eu lieu le 7 février 2014 dans le cadre du séminaire [Vie des affaires](#).
