

BANQUE D'AFFAIRES ET CAPITAL INVESTISSEMENT

DÉTECTER ET GÉRER L'URGENCE

Organisée en lien avec Amadeus-Dirigeants, la table ronde sur le management de l'urgence a donné aux participants une méthode et des outils pour anticiper et gérer des situations périlleuses.

*"Définir une situation d'urgence n'a rien de sorcier, admet **Charles Canetti**, président d'Amadeus-Dirigeants et coauteur de *Manager l'urgence*, paru chez Dunod. C'est une situation qui peut naître du fait d'un risque grave dans un délai très bref. Si les bonnes mesures ne sont pas prises, cela peut mener à un dysfonctionnement ou à l'arrêt d'une unité avec des conséquences financières importantes."*

Reconnaître une telle situation s'avère en revanche bien moins simple, car tous les risques ne se signalent pas spontanément. Charles Canetti peut en témoigner: *"J'ai accompagné un fonds américain qui, après avoir racheté dix entreprises, voulait créer une*

*d'urgence, l'entreprise doit d'abord renforcer la robustesse de ses procédures. Invité de la conférence, **Xavier Jarry**, ancien commandant des Forces Aériennes Stratégiques, a ainsi fait part de son expérience de pilote: "Avant le décollage, nous utilisons toujours deux check-lists: une verte avec toutes les vérifications à effectuer, et une rouge avec tous les dysfonctionnements à envisager." Si utiles soient-ils, de tels dispositifs doivent être doublés de systèmes de détection.*

COMMENT DÉTECTER UNE SITUATION D'URGENCE ?

Mais comment faire ? D'emblée, Charles Canetti exclut le traditionnel tableau de bord, simple "photographie du passé", et prône une attitude active: *"Ce sont les signaux faibles qu'il faut capter, mais cela exige un processus de vigilance."* Plusieurs outils simples peuvent être mis en place, à commencer par de simples... questions.

"À la fin d'une réunion, demander ce qui a été oublié

ou ce qui ne tourne pas rond fait souvent remonter des informations importantes", souligne Charles Canetti. Le conseil d'administration peut aussi agir en organisant des réunions sur le terrain pour entrer en contact avec des collaborateurs. Charles Canetti recommande de prêter une attention particulière aux questions: "Je me souviens d'un salarié qui m'avait demandé s'il était normal que les gens récemment embauchés soient mieux payés que ceux ayant une ancienneté de quinze ans..."

Détecter les situations d'urgence reste cependant un art difficile tant le facteur humain reste parfois impondérable, comme

en a témoigné **Patrick Berthon**, président de Tokheim, leader mondial des systèmes de distribution de carburant: *"Dans les stations-service, bien que formés à des procédures sûres, informés des risques d'explosion ou d'asphyxie due au monoxyde de carbone et bien équipés, certains techniciens descendent dans les cuves sans protection. Et que disent-ils? Je suis jeune et sportif, je peux bien descendre trente secondes dans la cuve..."*

Malgré les imperfections et l'incertitude liées à la prise en compte du facteur humain, l'écoute et la recherche d'informations pertinentes doivent s'accompagner, en parallèle, d'un entraînement aux situations d'urgence avec des spécialistes externes. Elles présentent en effet deux caractéristiques particulières, souligne le commandant Jarry: *"L'urgence réelle n'est jamais conforme à ce qui a été envisagé et elle fait perdre leurs moyens à ceux qui doivent la gérer."*

Les annales de l'aviation civile gardent la trace d'un cas particulièrement frappant. Une nuit, à l'approche de la piste, le copilote réalise que l'avion présente une mauvaise trajectoire. Il n'ose pas pour autant en parler car le commandant de bord terrorise tous les équipages. Constatant que l'avion risque de s'écraser, le copilote finit par essayer d'attirer l'attention de son chef en l'interpellant: "Commandant..." Il le dira encore deux fois avant que l'avion s'écrase. L'enquête conclura qu'il n'a pas osé regarder son chef de bord. S'il l'avait fait, il aurait certainement réalisé qu'il n'était plus en mesure de l'entendre puisqu'il avait été victime d'une crise cardiaque. Ce cas et d'autres ont amené l'aviation civile à lancer des formations spécifiques (Crew Resource Management) afin que des schémas latents, anodins dans une situation normale deviennent des obstacles infran-

URGENCE: SITUATION QUI PEUT NAÎTRE DU FAIT D'UN RISQUE GRAVE DANS UN DÉLAI TRÈS BREF.

holding. Au cours du processus, je découvre un projet informatique en déshérence qui, si rien n'est fait, va tout simplement mener à l'arrêt de la société! Personne ne voit le problème car aucun membre du comité de direction ne connaît l'informatique. C'est une simple phrase du directeur informatique qui a éveillé mon attention. Il m'a dit: "Je ne suis pas sûr que cela va bien se passer..." J'ai aussitôt lancé le processus qui a permis de nommer un nouveau chef de projet et tout est rentré dans l'ordre. Dans ce cas, c'est l'absence de décision qui allait mener à la catastrophe!"

Pour éviter de se retrouver dans une situation



L'URGENCE RÉELLE
N'EST JAMAIS
CONFORME À CE
QUI A ÉTÉ ENVISAGÉ
ET ELLE FAIT PERDRE
LEURS MOYENS À
CEUX QUI DOIVENT
LA GÉRER.

chissables à la résolution d'une situation d'urgence.

Le chef d'entreprise joue donc un rôle-clé: "Il doit instaurer un climat de confiance, propice à la remontée d'informations, et diffuser une attitude de vigilance, afin de renforcer les procédures", rappelle Charles Canetti.

COMMENT GÉRER L'URGENCE ?

Malheureusement, trop peu d'entreprises vérifient la robustesse de leurs systèmes. Survient alors l'urgence. Comment la gérer? "Il faut agir sur trois plans: faire appel à un spécialiste, changer le mode de commandement et introduire la rupture comme outil de management de l'urgence", détaille Charles

normes comptables. L'expert a accompagné le nouveau CFO et construit avec lui un reporting pour vingt-cinq pays. J'estime que cela nous a fait gagner six à neuf mois." Deux ans plus tard, en 2005, Tokheim a de nouveau fait appel à un manager de transition d'Amadeus-Dirigeants pour accompagner le lancement d'une start-up indienne, embaucher un CFO local et organiser le transfert de technologies. Aujourd'hui, la start-up est numéro 2 sur le marché indien.

Si toutes les urgences ne peuvent pas pour autant être anticipées, chacune peut être source d'enseignements utiles. Tokheim, malgré la qualité de son système, a eu à déplorer plusieurs décès. Ses équipes ont

Jarry: "Surjouer le retour d'expérience peut faire oublier les évidences. L'armée de l'air a ainsi créé une procédure d'atterrissage avec un réacteur douteux qui était tout simplement illisible." ●

LE CHEF D'ENTREPRISE DOIT INSTAURER UN CLIMAT DE CONFIANCE, PROPICE À LA REMONTÉE D'INFORMATIONS, ET DIFFUSER UNE ATTITUDE DE VIGILANCE.

Canetti. En situation d'urgence, la recherche du consensus doit laisser place au commandement d'un chef. "Savoir gérer ce basculement est fondamental, insiste Charles Canetti. Tout ce qui n'est pas indispensable à la sortie de l'urgence doit être ralenti et le chef doit donner l'exemple. La rupture porte sur les pratiques, mais aussi sur les objectifs, car en situation d'urgence la gestion du temps n'est plus la même."

Patrick Berthon a constaté l'efficacité de cette démarche à deux reprises: "En 2003, nous avons fait appel à un manager de transition car nous devions mener de front un LMBO ainsi qu'un changement de CFO et de

donc conçu une procédure qui permet d'enregistrer les "presque accidents". "C'est un outil supplémentaire pour mieux anticiper les accidents ou atténuer leur impact", explique Patrick Berthon. Dans l'assistance, un banquier a fait part de son expérience: "Nous devons désormais vérifier que les collaborateurs prennent bien leurs congés." L'enquête menée après l'affaire Kerviel avait en effet montré que ce trader n'avait quasiment pas pris de congés, ce qui lui avait permis de profiter de la baisse de vigilance due à l'absence de ses collègues ou à leur remplacement temporaire. Attention, toutefois, aux effets pervers, prévient le commandant

À PROPOS D'AMADEUS-DIRIGEANTS

Créé en 2003, Amadeus-Dirigeants est une association de 40 dirigeants au service de l'entreprise. Elle a réalisé plus de 500 de missions depuis sa création dans des entreprises de toute taille, dans tous les secteurs dont une part significative à l'international. Pour chaque mission, une équipe d'experts référente et de soutien est constituée afin d'accompagner le Dirigeant dans sa mission de transition ou d'urgence. La charte éthique établie par Amadeus-Dirigeants invite et engage tout nouvel associé à partager les valeurs de transparence, de confiance, de parler vrai et de confidentialité, valeurs fondatrices de l'association. La société est membre de la Fédération nationale du Management de Transition.