

Charles CANETTI
Claudine CATINAUD
Thierry KOCH

Manager l'urgence

Créer et gérer la rupture
Diriger la transition

Préface d'Alain Juillet

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements	d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
--	--



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-060063-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	VII
Avant-propos	XI
Remerciements	XV

PARTIE 1

DÉFINITION ET COMPRÉHENSION DES SITUATIONS D'URGENCE

1 Qu'est-ce que l'urgence ?	3
L'urgence est une situation à risque réel dans un délai bref	4
La notion d'urgence est relative à chaque organisation	8
Les enseignements des organisations spécialistes de l'urgence	14
2 Où et quand les urgences arrivent-elles ?	17
Les urgences constatées touchent toutes les fonctions de l'entreprise	18
Les urgences surviennent même en fonctionnement stabilisé	19
Les urgences sont aussi inhérentes au développement de l'entreprise	28

PARTIE 2

LA RÉOLUTION DES SITUATIONS D'URGENCE

3 Le rôle des dirigeants dans la maîtrise des urgences	43
Le management de l'urgence est-il similaire à celui du changement ?	44
Leadership et urgence	45
Les rôles respectifs du dirigeant permanent et du dirigeant de l'urgence	50
Que disent les dirigeants qui ont osé ?	56

4 La nécessité d'une démarche structurée	63
Entrer dans l'urgence	65
Traiter l'urgence	74
Sortir de l'urgence	78
Tirer les leçons	78
5 La force de la rupture	83
Manier la rupture : un exemple	84
Voir l'urgence comme une rupture	87
Choisir la bonne rupture	89
6 Diriger la transition	99
Les premiers pas	101
Le temps de l'action	108
L'importance de terminer	115
7 Pour éviter les urgences, anticiper	119
Les composants d'une organisation efficace	121
D'abord, l'attitude du management	123
Ensuite, la mise en place d'un système d'alerte global	128
Enfin, le développement de la prévention des risques	129

PARTIE 3

CAS D'ENTREPRISES ET ANNEXES

8 Cas concrets	133
Cas concernant des filiales de Groupe ou de fonds d'investissement	134
Cas concernant des entreprises à actionnariat privé	159
Annexes	169
Les caractéristiques des cas réels étudiés	170
Un exemple d'association de dirigeants de transition : Amadeus-Dirigeants	173
Bibliographie	179

PRÉFACE

Il y a vingt ans, le management de l'urgence était un concept inconnu des dirigeants car chacun pensait que sa formation dans une grande école ou une université lui permettait de répondre à toutes les situations. Il est vrai que le développement de l'économie permettait encore de se concentrer sur la gestion de la croissance. Certes les échecs répétitifs dans la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, la transformation d'une fonction de l'entreprise ou la gestion d'une rupture imposée par le marché, prouvaient le contraire mais chacun restait sur la conviction que les plans brillants construits par les sociétés de conseil auraient dû réussir.

Depuis, il est apparu progressivement une évidence connue des militaires : le meilleur stratège n'est pas forcément un bon chef sur le terrain car l'opérationnel est aussi un art reposant sur la capacité d'exécution en temps réel. Plus le changement est brutal et plus il faut pour réussir dominer son sujet. De surcroît l'expérience professionnelle, tant sur le plan de la technique requise que sur celui des situations atypiques, est une condition indispensable. Enfin un constat s'est rapidement imposé : il est plus facile, pour résoudre un problème ou prendre la barre d'un ensemble en période de crise, de venir d'ailleurs car quelqu'un du système subit directement les contraintes et les pesanteurs issues du passé. Il est difficile de se remettre en cause quand on est convaincu d'avoir bien fait ou du moins pour le mieux.

La vie nous a appris qu'il existe des hommes et des femmes qui se construisent dans la durée par une action permanente sur eux-mêmes et sur leur environnement tandis que d'autres ont besoin d'être confrontés à des situations difficiles pour se réaliser pleinement dans leur métier. Le pilote de chasse n'a pas le même comportement que le pilote de ligne, le conducteur de bus que le pilote de Formule 1. Ils exercent pourtant le même métier, sont tout aussi respectables et chacun a le niveau d'expertise requis pour le faire le mieux possible. En médecine on différencie les urgentistes et les intervenants du SAMU des chirurgiens et des spécialistes. Compte tenu du degré d'expertise requis pour chacun, il ne viendrait à personne l'idée de les permuter. Ils sont tous indispensables à des moments donnés.

Dans l'entreprise nous sommes dans la même situation. À côté des dirigeants spécialistes de la gestion à long terme, capables d'optimiser et de rationaliser, il faut des spécialistes de l'urgence pour intervenir dans des délais très courts sur des problèmes spécifiques pas toujours bien identifiés.

Il ne faut jamais oublier que le spécialiste de l'urgence a dû, pour réussir sa mission, sortir du cadre conventionnel des relations sociales, s'affranchir de la culture, casser des habitudes et des avantages acquis, obliger chacun à se remettre en cause et faire toucher du doigt la terrible réalité que beaucoup ne voulaient pas voir. La gestion de crise fait apparaître des graines de généraux d'empire mais également des cadres incompetents dépassés par des événements dont ils sont pourtant des acteurs. Le dirigeant de l'urgence est donc impopulaire, charge aux dirigeants d'entreprise de veiller, pendant la mission, à ce que cette impopularité ainsi créée ne compromette pas la sortie de l'urgence.

Il manquait un livre fait par ces dirigeants de l'urgence, ces praticiens de l'impossible qui apportent une solution raisonnable à des problèmes qui le sont rarement. Rien de tel que des dirigeants parlant aux dirigeants pour expliquer les problématiques, l'appropriation de la méthode dans sa rigueur, les savoir-faire issus de l'expérience, les astuces qui font sauter les verrous. Rien de tel que de découvrir l'importance du travail en réseau avec ses collègues. L'échange entre experts permet de croiser les connaissances et confronter les ébauches de solutions. Contrairement aux apparences le gestionnaire de l'urgence doit échanger avec d'autres car la création de la rupture dans un environnement complexe n'est pas toujours évidente même si elle s'impose au fil du temps.

Ce n'est pas un hasard s'il y a trois auteurs à ce livre, dont le propos a été enrichi par les expériences nombreuses de dirigeants et de spécialistes de l'urgence.

Un autre élément important dans ce type de management tient à l'état d'esprit et à la force de caractère. La situation d'urgence exige, au-delà du pragmatisme, de l'aptitude à la remise en cause permanente pour coller à la situation et de l'écoute pour détecter les signaux faibles qui pourront faire gagner ou échouer la mission. Il convient également d'être un leader qui s'impose par ses qualités indiscutables et sa vision de l'avenir et qui mobilise une population généralement désorientée et inquiète, de l'actionnaire jusqu'au salarié.

J'espère enfin qu'à travers les multiples exemples vécus, le lecteur comprendra l'importance des relations sociales et la nécessaire prise en

compte des *stakeholders* pour réussir dans un environnement difficile. Ceci exige du donneur d'ordre la capacité d'admettre qu'une vision trop exclusivement centrée sur l'actionnaire débouche tôt ou tard sur une crise qu'il faudra résoudre en redistribuant la valeur d'une manière plus équitable pour calmer les tensions. Mais ceci n'est concevable que dans le cadre d'une mobilisation autour d'objectifs futurs qui recrée dans toute l'entreprise les conditions d'une véritable motivation et fait renaître l'espérance.

Alain Juillet

Conseiller Senior chez Orrick Rambaud Martel,
Président de l'Académie de l'intelligence économique,
Ancien haut responsable chargé de l'intelligence économique (HRIE),
auprès du Premier ministre
Président d'honneur d'Amadeus-Dirigeants

AVANT-PROPOS

Ce livre s'adresse aux dirigeants d'entreprises, de centres de profits et d'organisations qui sentent leur entité dans une situation inconfortable. Quand il y a une panne sur la chaîne de production ou dans l'informatique, passe encore, l'entreprise est habituée. Mais lorsque les clients sont de plus en plus nombreux à manifester un mécontentement, lorsque les collaborateurs disent avoir perdu leurs repères, lorsque les actionnaires familiaux sont en désaccord, lorsque la justice est saisie d'une plainte pour harcèlement, que se passe-t-il ? Que faire quand l'urgence arrive ?

L'ambition avouée de ce livre est de vous donner quelques clés pour vous permettre d'apprécier lucidement la réalité de la situation dans laquelle est votre entité puis de vous orienter dans les différentes voies possibles pour trouver une solution.

Il s'agit de vous aider à dominer la réalité de l'urgence avec votre propre approche en tirant profit des cas réels, des repères, des pratiques, des méthodes détaillées au fil des chapitres.

Tout de suite, une précaution essentielle : il n'y a pas une méthode unique générale de traitement des situations d'urgence, mais des approches terrain opérationnelles éprouvées qu'il faut absolument adapter à la réalité de la situation et à la personnalité du dirigeant qui prend la responsabilité de l'action.

Ce livre est écrit par des praticiens de l'urgence, des dirigeants d'expérience qui cumulent des centaines de missions de transition, pour lesquelles ils ont été choisis afin de sortir des entreprises de toute taille de situations d'urgence. Beaucoup sont membres de l'association Amadeus-Dirigeants. Leur préoccupation a toujours été de sortir par le haut de ces situations, en préservant au maximum les emplois et en visant à remettre l'entreprise dans une dynamique de succès. Bien sûr, il y a eu des succès et des échecs. Mais on apprend aussi beaucoup des échecs. Nous avons également demandé à des dirigeants d'entreprise de nous raconter leurs expériences et de livrer leurs meilleures pratiques.

Un dirigeant de transition est un opérationnel vivant dans le monde de l'entreprise. Il n'est pas dans le monde du conseil, qui cherche à modéliser

et simplifier. Il est quotidiennement confronté à la diversité du monde et à la réalité des entreprises. Nous ne mettons pas de mécanique dans le vivant, nous avons une obligation de résultats plus que de moyens.

La première partie est consacrée à l'urgence. Qu'est-ce que l'urgence ? Comment la définir ? Quand peut-elle arriver ? Comment font les entreprises dont le métier est de traiter de l'urgence chez les autres ? Nous examinerons les cas de la presse, des organisations humanitaires et des services d'urgences médicales pour en tirer des enseignements. Nous nous demanderons s'il est possible de prévoir la traversée par l'entreprise de zones de turbulences favorisant l'apparition de situations d'urgence.

La deuxième partie décrit les modalités de la résolution des situations d'urgence. Nous mettrons en évidence trois grands facteurs clés de succès :

- le dirigeant doit être lucide et fixer l'objectif ;
- le commandement des opérations doit être confié à un spécialiste qui n'est pas le dirigeant, et qui peut appartenir à l'entreprise ou venir de l'extérieur pour une mission de transition ;
- la résolution de la situation d'urgence suit une démarche structurée. Le respect de la démarche augmente certainement les chances de succès.

Nous verrons à quoi correspond l'entrée dans l'urgence. Nous examinerons le bon usage d'une pratique indispensable et peu décrite, la rupture. Nous expliquerons comment diriger une transition. Nous rechercherons comment anticiper pour réduire la venue des situations d'urgence.

Dans la troisième et dernière partie, nous citons *in extenso* un certain nombre de cas significatifs, pour montrer la diversité des situations réelles.

Dans chaque chapitre, nous commençons par décrire, nous illustrons par des extraits de cas réels, nous mettons en évidence les bonnes pratiques et les enseignements. Le lecteur pressé pourra commencer par lire le dernier point « à retenir ».

Enfin, redisons ici ce que ce livre n'est pas : ce n'est pas un manuel de gestion des risques. Il en existe d'excellents permettant d'analyser les menaces, les risques et de construire les systèmes de prévention des risques retenus. Il existe aussi une profession dédiée à la compréhension et la prévention des risques, c'est l'assurance. L'approche retenue ici est différente : il s'agit de maîtriser en temps réel les urgences qui apparaissent au-delà des plans de prévention et des plans de continuité d'activité en place. Que faire quand la situation d'urgence est là et ne présente pas les caractéristiques anticipées ?