

Vision business globale et équation importance-urgence : une méthode pour mieux diffuser les signaux d'alerte



Par Sébastien Jardin



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)

Magazine de la communication de crise et sensible | Publication

www.communication-sensible.com - © 2007 Tous droits réservés par les auteurs

Vision business globale et équation importance-urgence : une méthode pour mieux diffuser les signaux d'alerte.

Sébastien Jardin, Ingénieur commercial, IBM.

Ranguez les boules de cristal, cartes de tarot et autres baguettes de sourcier ! Elles ne sont plus d'aucune utilité car les méthodes de détection des risques sont efficaces. Aujourd'hui, toutes les crises, qu'elles soient importantes ou minimales, sont détectables. Les attentats du 11 septembre en sont une des preuves les plus médiatiques : le FBI et la CIA savaient qu'un tel risque pesait sur les Etats-Unis bien avant même que le premier avion ne frappe la face nord-est de la tour n°1 du World Trade Center. L'explosion de la navette spatiale américaine Challenger en est encore un exemple : les ingénieurs du projet avaient prévenu leur management qu'un risque de ce type était plus que probable. La grande question qui se pose alors est la suivante : pourquoi, alors que l'information est à disposition, personne n'a rien fait pour empêcher de telles catastrophes ? Dilution des responsabilités, manque de confiance des collaborateurs, faible sens de l'urgence de la part des managers... ? Autant de possibilités qui laissent à penser qu'il manque un maillon de taille dans l'anticipation et la gestion des crises.

Les crises peuvent provenir d'éléments divers : produit défectueux, catastrophe climatique, problème technique, malveillance, négligence... et même le hasard parfois. Les crises peuvent donc avoir des origines très variées. Dès lors, comment est-il possible de les anticiper ? « Tout simplement » en posant des sondes sur ce qu'elles ont toutes en commun : le terrain. Toutes les crises proviennent du terrain et dès

l'instant où l'on est capable d'entendre et d'écouter les signaux en provenant, il est possible de toutes les détecter. Et le fait est qu'aujourd'hui nous savons parfaitement poser de telles sondes. A la disposition des gestionnaires de crise se trouvent divers outils : CRM, Users Groups, Complaint Management Tool, cellules d'anticipation de crise régulières où échangent les responsables des divers départements de

l'entreprise... En un mot : nous savons faire. Alors, encore une fois, si nous sommes si brillants et organisés, pourquoi des crises se manifestent encore ?

Il est clair pour bon nombre d'entre nous qu'un maillon clé manque dans la chaîne qui unie le terrain aux gestionnaires de crise. Ce maillon est composé de l'ensemble des collaborateurs eux-mêmes. L'idée ici défendue n'a aucunement pour objectif d'incriminer le personnel des entreprises ; bien au contraire. Mais le fait est qu'en chacun de nous résident des facteurs bloquant la transmission de l'information. Et ce blocage n'a pas, dans l'immense majorité des cas, de raison d'être intentionnelle. C'est la vie voilà tout. Nous aimons tous avoir un avantage par rapport aux autres en terme de position sociale, de connaissance d'un sujet ou d'un client donné. C'est normal. C'est ce qui fait notre force mais aussi notre faiblesse car nous avons beau être brillant individuellement, si nous n'échangeons pas nous serons brillants et seuls. Que vaut-il mieux : être fort tout seul ou à plusieurs ? Personnellement, je pencherais pour la seconde option. La raison de ce choix est simple : nous possédons tous une richesse que ne possèdent pas les autres personnes, et en les mettant ensemble nous aboutissons à une valeur ajoutée bien supérieure à ce que nous aurions fait seuls. Telle est la base de l'échange et ce vers quoi nous devrions tendre.

En ce qui concerne l'anticipation des crises, cette tendance naturelle que nous avons à retenir l'information n'aide pas à la qualité des prévisions. Et si l'on rajoute à

ceci que les entreprises sont naturellement tournées vers ce qu'il faut faire et pas sur ce qu'il faut éviter, les choses se compliquent encore davantage. Ce dernier point saute aux yeux de toute personne travaillant dans une structure donnée. Par exemple, en ce qui concerne les forces commerciales, elles font une mise à plat souvent hebdomadaire des challenges à venir. Mais en aucun cas n'est abordé le sujet des risques qui découlent des challenges perdus ou abandonnés. C'est dommage car traiter de ce dernier point permettrait de mettre l'activité globale en perspective et de montrer les pistes d'amélioration qu'il reste à emprunter si l'on veut s'améliorer continuellement. Le fait est que nous ne le faisons pas et que seule la cellule d'anticipation et de gestion de crise se penche sur ce type de sujets.

Faire remonter l'information sur les risques issue du terrain, voici un défi majeur que doivent affronter les entreprises si elles veulent être capables de maîtriser les risques. Bien entendu, notre capacité à dompter les crises ne sera jamais à 100% certaine, mais le facteur risque en serait tout de même nettement réduit. Etant donné que nous possédons toute l'information requise, ce qui manque c'est son échange. Et pour améliorer sa transmission quoi de mieux que de se pencher sur l'entité de blocage que sont les collaborateurs et notamment les managers ? En effet, on y regardant de plus près, on s'aperçoit que les managers possèdent les clés de l'anticipation des crises : l'information issue du terrain. Cette information provient de leurs équipes, mais n'est pas forcément traitée en priorité ou

avec l'urgence suffisante. Encore une fois, la raison n'est pas la négligence ou la malveillance, mais plutôt le manque de temps chronique dont chacun de nous souffre pour accomplir sa tâche. Nous travaillons de plus en plus dans l'urgence et cette tendance ne semble pas aller en décroissant.

Certains d'entre nous aiment penser au travers d'équations et dans de

nombreux cas cette approche facilite grandement la compréhension des concepts proposés. L'objectif du présent article est de formuler quelques pistes de réflexion pour améliorer la pondération de l'équation importance-urgence et ainsi diminuer les facteurs de blocage de l'information. Et en terme équationnel, on pourrait écrire la chose suivante :

$$IU = a.Ct + b.Mt + c.Lt$$

Où :

- IU est le ratio importance-urgence
- a est le coefficient pondérateur associé au court terme (Ct)
- b est le coefficient pondérateur associé au moyen terme (Mt)
- c est le coefficient pondérateur associé au long terme (Lt)

où $a \gg b$ et c , à une nouvelle situation où $a \approx b \approx c$. Ceci repose entre autres sur l'idée que sans court terme il n'y a pas de moyen et long terme ; mais si l'on perd de vue ces deux derniers paramètres, le court terme perd en efficacité et en réalisme.

Poser les coefficients pondérateurs de l'équation importance-urgence est loin d'être une chose aisée. Et pourtant, il s'agit là d'un point clé. Le fait est que dans la plupart des cas, le ratio importance-urgence est dominé par le poids du court terme. Bien loin derrière viennent le moyen et le long terme. Il est évident que pour atteindre les objectifs fixés en moyenne et longue période, il faut valider les étapes de courte période. Mais en ne se concentrant que sur le court, voire le très court terme, on oublie de regarder plus loin et autour. En d'autres termes, on perd la compréhension environnementale globale vitale au fonctionnement des entreprises. En effet, « garder la tête dans le guidon », pour utiliser l'expression consacrée, n'aide pas à percevoir les subtilités de la réalité nous permettant d'être encore plus

efficaces. Cette difficulté que l'on a à sortir la tête de l'eau et à regarder autour de soi se traduit, pour les forces commerciales par exemple, par la perte de certains contrats ou par la création d'une base de clients mécontents. Et, pour parler de ce dernier cas, quand on sait que conquérir un client coûte dix fois plus cher que d'en conserver un et que faire diminuer la perte de confiance des clients génère entre 25% et 85% de profits supplémentaires selon les produits et secteurs, on perçoit aisément l'intérêt qu'il y a à comprendre l'environnement business global dans lequel nous intervenons. En un mot, si l'on arrivait à donner du sens au sens, les choses seraient moins compliquées.

Cette capacité à voir au lieu de regarder et entendre au lieu

d'écouter est une des clés de la résolution du challenge soulevé dans cet article. En effet, si les managers étaient poussés à élargir leur vision du métier, beaucoup d'entre eux comprendraient l'importance de l'information que leur remontent leurs équipes. Bien entendu, poser cette affirmation est simple mais la faire appliquer est beaucoup plus difficile. La difficulté majeure réside notamment dans le fait qu'à l'heure actuelle les managers sont surchargés de travail et que leur dispenser des formations pour les aider à construire cette vision globale n'est pas une chose facile à implémenter. Les journées n'ont que 24h et l'on passe déjà beaucoup trop de temps au bureau. Mais ce n'est pas une raison pour jeter l'éponge. Il y a du travail mais il y a aussi de la vie et tant qu'il y a de la vie il y a de l'espoir.

Mettre en place des formations économiques, financières, politiques et psychologiques semble être un pan de la réponse à la non pondération suffisante de la fameuse équation importance-urgence. De telles formations existent déjà, mais sont souvent réservées aux cadres dirigeants ou du moins aux hautes sphères managériales de l'entreprise. Les ouvrir à tous les collaborateurs serait une bonne chose. Bien entendu, le contenu et la durée seraient différents des formations existantes. On pourrait imaginer une segmentation des formations par public adressé, mais avec un socle commun à tous les collaborateurs et ceci à intervalles réguliers pour éviter de retomber dans la focalisation sur le court terme. On pourrait imaginer, par exemple, une formation sur « Les grands défis de

l'entreprise et les challenges à surmonter » ou encore « Les pièges à éviter dans un environnement concurrentiel global ». Ce ne sont que des idées jetées sur le papier, mais les formations à diffuser pourraient aller dans ce sens.

Et pour approfondir davantage le sujet de l'implémentation de ces formations, pourquoi ne pas les institutionnaliser ? On pourrait par exemple organiser des meetings trimestriels pour tous les collaborateurs et des meetings mensuels pour les managers. On pourrait aussi ajouter des modules sur ces sujets au e-learning que les collaborateurs et les managers doivent réaliser durant l'année. Par ailleurs, pourquoi ne pas profiter des réunions de lancement de chaque nouvelle année (« kick off meetings ») pour mettre l'accent sur ce qu'il faut accomplir mais également ce à quoi il faut faire particulièrement attention. Enfin, à l'arrivée de tout nouvel employé, il serait utile de fournir un vernis conséquent en terme de stratégie d'entreprise, de fondamentaux sur l'environnement concurrentiel mais aussi sur les challenges financiers qui pèsent sur toute structure. L'objectif étant, rappelons-le, de doter la totalité des personnels d'une compétence environnementale au sens organisationnel du terme. Ainsi, la focalisation sur le court terme qu'imposent mécaniquement nos professions serait relativisée et mise en perspective par l'apport d'une vision de moyenne et longue période. Et par conséquent, le sens de l'urgence requis pour pondérer correctement l'équation importance-urgence serait au rendez-vous.

Cette équation est une des clés de la résolution du challenge qu'ont à relever les gestionnaires de crise. Dans leur tâche, ils ont à décoder et sonder le réel pour anticiper au mieux les risques qui pèsent sur l'entreprise. Et le fait est que pour chaque crise que nous avons connue, les alertes ont été déclenchées. Le problème est que ces alertes n'ont pas toujours été entendues, écoutées et transmises par le management. Et pour faire que le maillon managérial diffuse ces informations cruciales, nous proposons de mettre en place des séances des formations ayant pour

objectif de sensibiliser l'ensemble des personnels au challenge qu'eux et leur entreprise devront affronter. Ainsi, nous pensons accroître le sens de l'urgence nécessaire à la correcte pondération de la fameuse équation importance-urgence. Faire reposer ce défi majeur sur la seule formation peut paraître légèrement utopique, mais comme dit Georges Steiner « en crise, seule l'utopie est réaliste ».

Sébastien Jardin, juin 2007

A DECOUVRIR...

business class

Le Magazine de la communication de crise et sensible ouvre sur son site web l'espace *business class*.

Disponible depuis 24 pays, l'espace « business class » propose des documents et ouvrages en téléchargement à destination des responsables de la communication et des managers. Accessibles à très bas prix depuis un numéro audiotel, notre volonté est de mettre à la portée de tous des documents et ouvrages à forte valeur ajoutée rédigés par des spécialistes. <http://www.communication-sensible.com/business-class/>