



MBA

Note critique

Petites erreurs, grand naufrage

Cours de Gestion des Ressources Humaines
Professeur Stéphane Haefliger

Pierre Michon
2003-2004

Introduction:

“... le 14 avril 1912 à 23h40, l'insubmersible Titanic heurte un iceberg au large de Terre-Neuve et disparaît dans l'océan à 2h20 du matin causant la mort d'environ 1500 personnes...”. En s'appuyant sur les erreurs qui ont conduit au naufrage du Titanic, Henry Lang invite chaque manager à prendre conscience des problèmes majeurs qui les guettent dans la conduite de leurs équipes et propose quelques conseils : éviter l'arrogance que commande le prestige, maîtriser l'information et sa diffusion, créer des équipes soudées et cohérentes, considérer la formation comme pierre angulaire de la performance, savoir anticiper des situations de crise et les gérer et finalement, placer les bonnes personnes à la bonne place. Ce qui pris individuellement comme des incidents de peu d'importance peuvent, par leur accumulation devenir « catastrophiques ». Auteur de nombreuses conférences sur l'adaptation au changement sur le management des jeunes générations, il intervient dans les entreprises en réalisant des séminaires de cohérence d'équipe et d'actions.

Eviter l'arrogance que commande le prestige

“... Bruce Ismay Président de la White Star, propriétaire du bateau, incitait le Commandant de bord, Smith, pour des raisons de prestige à maintenir une vitesse élevée dans une zone truffée d'iceberg”. L'auteur utilise le comportement du président de la White Star, Bruce Ismay, pour rappeler à toutes personnes qui sont amenées à diriger, de ne pas agir aveuglement avec pour seul but la reconnaissance que l'on existe. En effet, la certitude de l'insubmersibilité du Titanic, et la volonté de marquer le temps en faisant arriver le Titanic au port de New York dans les temps prévus ont conduit, pour partie, au naufrage de la “merveilles des merveilles”. Les étapes, pour qu'elles constituent une base solide dans le bon déroulement de la suite des événements, doivent être réalisées à une vitesse de développement adaptée aux possibilités du moment. Le dirigeant doit être une personne qui montre l'exemple, qui possède un sens éthique développé et respecte les règles de déontologie.

Maîtriser l'information et sa diffusion

“ ... Compte tenu du nombre élevé de télégrammes reçus ou échangés par et pour les passagers, l'opérateur de garde a oublié de transmettre ce troisième télégramme à la passerelle.” De cette erreur, l'auteur rebondit sur deux aspects fort importants du management : transmettre l'information pertinente, et ne pas surcharger ses collaborateurs de tâches secondaires. Pour le premier point, la routine

peut paraître trompeuse. En effet, certaines informations peuvent être égarées si la vigilance de celui qui doit la transmettre est « endormie » par d'autres tâches multiples et secondaires. Il est important de trier l'information pour éviter la redondance, et ainsi ne garder que celles qui ont de la valeur. Le manager a pour rôle d'identifier les sources d'informations, et de former ceux qui doivent la collecter afin que la routine ne puisse conduire à la perte de vigilance. Une grande source d'erreur provient aussi de la fatigue provoquée par la surcharge de travail. C'est aussi au manager de suivre attentivement ce qu'il demande à ses collaborateurs afin qu'ils puissent réaliser correctement les tâches qui leur ont été attribuées. Une attention particulière doit être portée aux personnes externes introduites dans l'entreprise par contrat de sous-traitance. En effet, elles font preuve d'une certaine autonomie qui demande parfois à être recadrée selon les règles internes de l'entreprise. Enfin, la communication d'une entreprise doit être gérée. Elle doit être travaillée, préparée et finalement diffusée par une personne compétente qui sert de lien entre l'interne et l'externe d'une entreprise. Il ne faut pas attendre que les crises éclatent pour élaborer un plan de communication. En effet, il faut mettre en place des processus de gestion de crises car "*Ne pas prévoir c'est déjà gémir*".

Créer des équipes soudées et cohérentes

"... force est de constater que pour ces trois officiers constituant le directoire autour du commandant, le premier manquait d'enthousiasme, les deux autres espéraient la fonction au dessus." Afin de bâtir une équipe efficace et cohérente, les managers doivent s'efforcer de répondre aux attentes de leurs collaborateurs. En effet, les personnes s'épanouiront dans leur fonction si elles sont mises à la bonne place. Les attentes des collaborateurs sont diverses et peuvent être classifiées sous cinq chapitres:

Tout d'abord la sécurité d'être dirigé de façon claire et objective. En ne respectant pas cette première attente, l'entreprise prend le risque de laisser partir leur meilleurs éléments et de maintenir des conformistes qui ne sont finalement pas très performants.

¹ Léonard de Vinci

Ensuite le respect et la considération. Il est très important pour un collaborateur de se sentir considéré et traité en conséquence de ses actes. Pour les personnes qui dirigent il faut encourager les efforts, féliciter les succès et sanctionner les dérives.

Les collaborateurs ont besoin de savoir où ils vont, et aussi de savoir comment. Il faut être plus actif que réactif face à l'information qui circule au sein de l'entreprise afin de pouvoir mieux la contrôler. Une attention particulière doit être portée aux rumeurs qui peuvent saboter la vie de l'entreprise.

Les collaborateurs ont besoin d'être traité de façon juste et équitable. L'objectivité doit être à la base de tout jugement.

L'erreur est technique, elle doit être expliquée afin de pouvoir enrichir la personne qui l'a commise. La faute quant à elle, est comportementale et doit par là être sanctionnée rigoureusement.

Il est important de noter que “...un chef nommé n'est pas forcément un chef élu”. D'où l'importance pour la personne qui dirige d'asseoir son autorité sur sa compétence afin d'être respectée autrement que par un pouvoir hiérarchique. Enfin, une délégation des tâches intelligente servira aussi bien aux collaborateurs, qu'aux dirigeants eux-mêmes. En effet, en ne déléguant pas que les tâches pénibles, mais aussi des activités maîtrisées par la personne qui dirige, les collaborateurs remarqueront là une preuve de confiance, et se sentiront valorisés tandis que les dirigeants pourront se consacrer à des tâches non maîtrisées, et ainsi étendre leur domaine de compétences.

Considérer la formation comme pierre angulaire de la performance et utiliser judicieusement les moyens mis à disposition.

“... les vigies travaillaient dans des conditions difficiles sans jumelles... elles étaient introuvables a bord.” Il faut adapter les moyens aux activités de l'entreprise et faire en sorte qu'ils soient mis a disposition des personnes compétentes à les utiliser. Malheureusement dans les entreprises, ce n'est parfois qu'en période de crises ou d'urgences, que les dysfonctionnements sont mis en avant. Un moyen abondamment utilisé dans les entreprises, les réunions, doit être stratégiquement utilisé et structuré. En effet, encore trop de réunions n'apportent pas de vraie valeur, ce qui peut par la suite détériorer la pertinence de celles qui pourraient en apporter. La structure de la réunion, la présence d'un animateur, le respect des horaires, la

fixation d'objectifs sur un ordre du jour, la rédaction d'un compte rendu rapide de la séance sont des remèdes qui peuvent améliorer la qualité des réunions. "... *la barre à bâbord toute... machine arrière toute... le Titanic plonge de l'avant... les hélices et le gouvernail perde de leur efficacité...*" L'auteur aborde le point de la formation comme un point important dans la pérennité d'une entreprise mais qui est difficile à instaurer dans le sens où elle répond au besoin des deux parties : l'entreprise et l'individu qui veut évoluer. L'homme selon l'auteur, passe à travers 4 étapes principales lors de son évolution : inconsciemment incompétent, consciemment incompétent, inconsciemment compétent et finalement consciemment compétent. Les managers ont un rôle majeur à jouer dans chaque étape, car pour la première étape il doit éveiller une envie d'apprendre chez ses collaborateurs, la formation intervient surtout lors de la deuxième étape, alors que lors de la troisième, c'est à l'individu de faire ses armes avec une délégation de tâches afin de responsabiliser l'individu. La prise de décision doit avoir lieu après deux étapes importantes: l'analyse objective de tous les aspects intervenant, la réflexion qui est une étape enrichissante puisqu'elle compare plusieurs individus dans leur vision du problème. A partir de ce moment, on peut raisonnablement penser que la décision prise était celle qu'il convenait de prendre. Finalement, c'est l'action qui intervient après la prise de décision. Il paraît intéressant non seulement d'analyser ses erreurs, mais aussi ses succès car ils sont tout autant enrichissants car ils conforteront la démarche rigoureuse dans la prise de décision. Aussi afin de prendre des décisions plus adaptées il paraît important de prendre du recul face à la problématique afin de la regarder sous différents angles et ainsi pouvoir énumérer le plus de solutions possibles.

Placer les bonnes personnes à la bonne place

"... *Smith est catégorique ! « Je vous le répète c'est peut être de la chance, mais il ne s'est jamais présentée à moi une situation difficile où j'ai eu à faire preuve de ma compétence...*" Le recrutement est une phase essentielle dans l'évolution de l'entreprise. Il doit être le résultat d'une réflexion commune entre les dirigeants. L'important est de placer la bonne personne à la bonne place au bon moment. L'auteur présente un éventail de conseils basiques quant aux méthodes de recrutement et surtout propose de miser plutôt sur une personne ayant été « martelé ». Ceux qui ont la chance ou malchance d'avoir rencontré des problèmes dans leur carrière ont beaucoup plus appris que d'autres dans le sens où ils auront pu juger de leurs qualités de réactions face aux adversités. Les temps évoluent de plus en plus rapidement, et donc

l'homme, poussé à changer d'entreprise, doit s'adapter de plus en plus souvent à son environnement. Il est à noter, que « *le changement se prépare et s'accompagne et qu'il faut le décider plus que le subir* ». Il est important pour l'entreprise de s'entourer de collaborateurs qui sachent valoriser les succès plutôt que de ne sanctionner que les échecs sans relever ce qu'il y a de bon chez la personne « managée ». Il faut que cette personne ait un management positif et qu'elle offre à ses collaborateurs le crédit de l'intelligence et de la perspicacité.

Conclusion

Il est fallacieux de penser que la théorie managériale est d'autant meilleure qu'elle est compliquée et incompréhensible. L'auteur prône le fait de revenir à des solutions simples et au bon sens. Il ne faut pas tout miser sur des modèles managériaux mais intégrer le facteur humain qui prend une part de plus en plus importante dans la réussite d'une entreprise. Pour l'auteur, les personnes qui dirigent doivent savoir remettre en cause les systèmes et les organisations, même et surtout quand tout va bien, car cela évite que le confort, source d'échecs, ne s'installe auprès des collaborateurs. L'auteur émet deux souhaits qui sont la revalorisation des métiers plutôt que la course aux diplômes et le développement des hommes par les personnes qui les dirigent.

Analyse

Sous un titre alléchant, car souvent de petites erreurs peuvent conduire à de grandes catastrophes, tant dans la vie courante que dans celle de l'entreprise, l'auteur nous présente un petit guide managérial finalement basique. L'auteur, consultant en entreprises, a en fait écrit une seule autre œuvre sous le titre « le management du Titanic » qui paraît contenir le même fond. L'impression générale que donne ce livre est d'être un ouvrage de circonstance écrit rapidement par son auteur qui semblait avoir plus besoin d'écrire un livre que d'apporter à la réflexion générale un apport quelconque.

Le point de vue de l'auteur quant à « ... *revaloriser les métiers et non la course au diplôme..* » peut être critiqué. En effet, comme il l'a mentionné dans son ouvrage, l'homme subit de plus en plus de changement, et est de plus en plus susceptible de changer de poste et de carrière. Or, bien qu'il soit vrai que la jeunesse représente l'avenir, la formation des jeunes a un prix. Il faut peut être se mettre à la place des personnes qui engagent, quel serait l'avantage pour une entreprise de former des personnes sans « diplômes » pour qu'ensuite ces dernières changent

d'entreprise. Ne préfère-t-elle pas directement engager des personnes opérationnelles plus rapidement ? Je pense que c'est de plus en plus aux personnes de se former un minimum et à l'état de les y aider. Bien sur, par la suite, l'entreprise a un certain intérêt de former et développer ses collaborateurs. Elle doit le faire en réponse aux exigences de ses employés, car comme l'auteur remarque bien, on ne peut pas changer ou former une personne si cette dernière n'a pas décidé de changer ou d'être formée.

De ce que j'ai appris par contre sur le naufrage du Titanic, c'est que c'est bien un enchaînement de circonstances qui a causé cette catastrophe et qu'il importe de se replacer dans le contexte de l'époque pour apprécier vraiment s'il y a eu faute ou erreur car l'expérience que l'on avait à l'époque n'est pas celle que nous connaissons. Et si l'on met en parallèle l'enchaînement des circonstances qui a provoqué la rencontre en plein ciel de 2 avions sur le lac de Constance il y a quelques années, l'on s'aperçoit que même avec tout un ensemble de mesures préventives et 100 ans plus tard la catastrophe peut survenir quand c'est son destin d'arriver.

Par contre la double leçon que l'on peut tirer de cet ouvrage, c'est qu'il importe de ne pas asseoir son raisonnement et sa prise de décisions sur des certitudes du « communément admis » mais sur sa propre analyse de la situation.

L'autre leçon qu'il faut tirer de cette catastrophe et qui vaut pour tous les temps est que lorsque l'on arrive sur une situation nouvelle il importe d'essayer et de faire essayer par l'ensemble des agents utilisant cette nouveauté toutes les manoeuvres et les réflexes qu'il importe d'avoir devant des situations d'urgences. Ceci afin que le moment venu éventuel où l'on se trouverait devant une situation où l'urgence prime, chacun sache ce qu'il aura à faire et que toutes les manoeuvres auront été validées au préalable. Dans l'entreprise, ce sera de déceler les signaux de dysfonctionnements qui devront conduire les acteurs à rendre compte le plus rapidement possible à la direction qu'il importera au manager de mettre en place.