

La gestion de crise, l'autre métier de Marmara

Pour rapatrier ses clients en cas d'événement grave, le leader français des vacances tout compris a mis en place un dispositif d'urgence ultraefficace.

Difficile de prendre ses congés quand on travaille chez Marmara ! Avec l'embarquement des pays du pourtour méditerranéen au début de l'année, les salariés du leader français des clubs de vacances tout compris ont été nombreux à sacrifier leurs week-ends. Le 14 janvier, ils affrétaient onze avions en moins de soixante-douze heures pour rapatrier 2200 touristes coincés dans les villages de Djerba, d'Hammamet et de Tabarka, en Tunisie. Rebelote le 21, avec 1700 clients bloqués en Egypte, au Caire, à Taba, Louxor, Hurghada et sur un bateau de croisière remontant le Nil. Depuis, toutes ces destinations ont été réouvertes. « Mais on reste sur le qui-vive », confie Nathalie Courbet, la responsable de l'exploitation du tour-opérateur. Profession exposée. La gestion de crise est l'une des facettes les moins connues du métier de tour-opérateur. Elle est capitale pourtant. Car la profession est exposée sur tous les plans : elle prend en charge le logement, la nourriture

FICHE D'IDENTITÉ

- Marmara est une filiale de l'allemand TUI (Corsair fly, Nouvelles Frontières...).
- Avec 591 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010, c'est le premier acteur français des clubs "all inclusive".

EN CHIFFRES

5
dirigeants réunis en cellule de crise

120
salariés mobilisables 24 heures sur 24

160
téléconseillers pour répondre aux familles

et les déplacements des clients, autant dire leur intégrité physique. En intervenant rapidement lors du naufrage d'un ferry, des émeutes aux Antilles ou de la fermeture de l'espace aérien suite à l'éruption du volcan islandais Eyjafjöll, Marmara ne cherche pas uniquement à préserver son image de marque. La responsabilité du voyageur peut aussi être engagée s'il ne ramène pas ses clients à bon port, ou s'il passe outre les recommandations du ministère des Affaires étrangères de ne plus se rendre dans un pays donné. La direction a donc mis en place une organisation bien huilée pour agir efficacement quand les voyagistes passent au rouge. Quintette de gradés. Au centre du dispositif, une cellule de crise composée des cinq plus haut gradés de l'entreprise : le PDG, le directeur général et les responsables de l'exploitation, du service commercial et de la communication. Le quintette se réunit au QG parisien, dans une salle équipée d'une dizaine de lignes téléphoniques et de connexions aux serveurs de réservation. A leur disposition, les



numéros de portable de 120 des 200 collaborateurs du siège, mobilisables jour et nuit. Le petit groupe est également en contact permanent avec le Ceto, l'association des tour-opérateurs, qui doit pouvoir prendre en moins de trente minutes une décision au

nom de ses membres. Quant aux procédures internes, elles sont régulièrement auditées par la maison mère, le groupe allemand TUI, et testées grandeur nature lors de différents exercices de simulation – une fausse prise d'otage en Egypte, dernièrement.

Le plus dur dans un rapatriement ? Affréter des vols (ici, à l'aéroport du Caire, le 1^{er} février dernier). Puis décrocher en France des créneaux d'atterrissage.

tic compliquée : affréter des vols et harceler les aéroports pour obtenir des créneaux d'atterrissage. Pour faire circuler l'information le plus rapidement possible aux familles, une version spéciale du site Web de Marmara est mise en ligne et actualisée en temps réel. Un centre d'appels de 160 téléconseillers basés à Lyon, ainsi qu'une équipe de Groupama chargée de l'assistance médicale, sont mis à contribution en fonction du volume et de la sensibilité des appels.

Cellule électrique. Les décisions, ensuite, sont prises en flux tendu, y compris par les salariés, qui ont toute latitude pour engager l'entreprise sans en référer à leur hiérarchie. « Pas le temps de demander un e-mail de confirmation lorsque nous devons faire décoller des avions en urgence », raconte Stéphane Boucher, le directeur de la communication. A n'importe quel prix ? « Dans le feu de l'action, on ne chiffre pas, d'ailleurs nous n'avons jamais fixé de plafond », assurent les dirigeants de Marmara. Ils ont déjà, il est vrai, tous les ordres de grandeur en tête. La crise du nuage de cendres de l'Eyjafjöll, entre l'hébergement des 35 000 clients bloqués à l'étranger, l'affrètement de 188 vols et la perte de recettes, a coûté 10,4 millions d'euros à l'entreprise, amputant d'un tiers son résultat 2010.

A l'intérieur de la cellule, l'ambiance est souvent électrique. Confinés du matin au soir, les dirigeants et les salariés ne rentrent dormir chez eux que quelques heures. « Pendant la catastrophe du volcan islandais, je courais quand même une heure le matin pour garder mon sang-froid et réussir à motiver mes équipes », explique Florian Vighier, le DG. Une expérience qui crée des liens. « Nous avons eu du mal à nous quitter après cinq jours complets passés ensemble », se rappelle Nathalie Courbet. En général, c'est signe qu'il est temps de prendre des vacances... ■ Camille Foucard