

MANAGEMENT

Quand la crise fait émerger des leaders

En période de crise, les leaders s'imposent en misant sur leurs qualités personnelles plutôt que sur leur expertise technique, comme la plupart des managers.

C'est lorsqu'on est environné de tous les dangers qu'il n'en faut en redouter aucun : en ces temps de crise financière, Sun Tzu, le penseur chinois fétiche des dirigeants d'entreprise, reprend du service. « Le leader qui sait anticiper et qui veut en être, loin de se recroqueviller dans une attitude défensive, doit se dépêcher de répondre au mouvement par le mouvement », estime Laurent Buratti, président du directeur de Transformation, un cabinet à la croisée du coaching et du conseil.

Les dirigeants de BNP Paribas l'ont bien compris avec le rachat précipité du belgo-néerlandais Fortis. « Les valorisations des entreprises du CAC 40 sont telles que ceux qui disposent d'un trésor de guerre peuvent faire des affaires », jugent Michel Jacob et Emmanuel Bonnaud, respectivement « senior partner » et « partner » au sein du cabinet Roland Berger.

Car c'est en effet aussi dans les moments les plus chahutés que les meilleures opportunités se présentent. Mais, dans un contexte économique aussi secoué qu'aujourd'hui, nombre de dirigeants, attentistes ou pétrifiés, peinent à adapter leur entreprise à l'environnement.

« La crise est un révélateur »
« Faute de patrons "proactifs", on voit mourir un certain nombre de PME », déplore Chantal Gensse, « managing partner » au sein de Holsen, cabinet de conseil en développement et performance des entreprises. « La crise est un révélateur », poursuit-elle. « Un révélateur de leaders, de lâches, de courage, d'insuffisance managériale, etc. »

Un avis que partage Arnaud Lévêque du cabinet Wega Conseil : « La crise ne laisse personne indemne. Elle confronte chacun à ses peurs et à ses comportements de survie : déni de réalité, colères, abattement, fuite, incapacités à assumer un rôle d'autorité ou de soumission, incapacité à décider dans les temps, confrontation des valeurs, difficultés à s'exposer, à s'exprimer ou à canaliser l'émotion. » La liste n'est pas limitative.

« En ces périodes clefs, le leader s'expose, paie de sa personne et sait tirer partie de qualités bien plus personnelles que techniques », explique Laurent Buratti. Autant de caractéristiques qui le séparent du simple manager. Le leader sait donner le ton, délivrer un message mobilisateur, rendre crédible un projet ou bien une ambition. Pas nécessairement le manager. La raison ? Le leader est avant toute chose porté par une sécurité personnelle, qui lui permet d'affronter les turbulences et les pertes de repères.

« Aspirateur de stress », Parce qu'il se sait suffisamment compétent pour ne pas se croire obligé de le prouver à tout bout



C'est dans les moments les plus chahutés que les meilleures opportunités se présentent. Les dirigeants de BNP Paribas l'ont bien compris avec le rachat précipité de Fortis.

de champ, il est aussi capable d'instaurer un climat de sérénité quand tout le monde a peur (y compris lui). « C'est un aspirateur de stress », résume Laurent Buratti, l'orchestre du « Titanic » à l'esprit. « S'il sait, de surcroît, accepter de ne pas tout savoir et reconnaître sa difficulté d'être en période d'incertitude, il autorise aussi ses subordonnés à exprimer leurs difficultés. » Et le patron – qui se place dans la proximité de ses salariés et ne se montre pas trop directif – en apprend beaucoup sur les problèmes organisationnels de l'entreprise.

Opportunités

« Ces périodes de crise sont riches en enseignements et offrent beaucoup d'opportunités en interne », souligne Laurent Buratti. Une aubaine pour les managers intermédiaires qui – mal à l'aise entre une direction générale qui les pressure et une base qui s'en défie – peuvent alors retrouver de la visibilité. Au point parfois de supplanter des personnalités reconnues pour leurs compétences mais plus routinières.

Résultat : d'aucuns vont savoir mobiliser leurs équipes, remonter leur moral et capitaliser sur un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. « D'autres prendront l'initiative de décisions brutales : des séparations d'équipes entières, par exemple », constate Bénédicte Haubold, fondatrice d'Artélie Conseil, un cabinet spécialiste des situations humaines délicates. « Pour les cadres intermédiaires, c'est l'occasion de grimper quelques échelons ou de prendre des positions symboliques », poursuit-elle. Le tissu social qu'est l'entreprise est alors affecté d'une telle manière que certains vont pouvoir saisir l'occasion de se propulser à l'avant-scène et obtenir des degrés de liberté inespérés.

MURIEL JASOR

Plus de contradicteurs, moins de déviations managériales

Personnalités. Dans de récents travaux de recherche, les professeurs Paul Strebelle et Anne-Valérie Ohlsson de l'IMD Lausanne portent l'attention sur les dirigeants à personnalité forte, voire écrasante, qui – parce qu'ils « ont une très haute opinion d'eux-mêmes – peuvent être amenés à sous-estimer les défis qui se présentent à eux et à surestimer leurs capacités ». « Les désastres survenus au sein des banques Citigroup, UBS, Merrill Lynch et Lehman Brothers trouvent aussi largement leur origine dans la prise en main d'un groupe par une personnalité dominante, des équipes dociles et des conseils d'administration sans expertise financière pointue », écrivent-ils. Autant de comportements déviationnistes que dénoncent aussi Nicolas van Praag, professeur à l'université Paris Dauphine, au groupe HEC et à l'université de Tours, dans une originale thèse doctorale, ainsi que sur son site Internet www.monsieurledirecteur.com. Pour sa part, Peter Brabeck, l'ancien patron de Nestlé, considère lui aussi que, par sécurité et pour plus d'efficacité, les patrons les plus ambitieux doivent s'abstenir de truffer leurs équipes de béni-oui-oui (des « ye-men », comme disent les Anglo-Saxons). Tout particulièrement en cas de turbulences économiques, quand il est urgent d'intégrer aux équipes de direction des personnes que Paul Strebelle et Anne-Valérie Ohlsson décrivent comme suffisamment expérimentées et courageuses pour tirer la sonnette d'alarme en cas de risques patents d'erreurs. A l'évidence, la crise a au moins le mérite de chercher à réhabiliter l'éthique et le collectif par opposition à la réussite strictement individuelle que symbolise la figure du trader. Mais va-t-elle y parvenir cette fois-ci ?

Du management à la politique

Art. La projection au plan international de Nicolas Sarkozy, président de la République française, et le leadership qui en découle prennent appui sur toute la palette de l'art du management en entreprise : « Ambition, vision stratégique, audace, pragmatisme et détermination, leadership et capacités à convaincre et à communiquer, etc. », énumère Gille Lelarge, auteur de « La Méthode Sarkozy » (Editions Editea). Quant à la réhabilitation politique de Gordon Brown, Pre-

mier ministre britannique prudent et indécis, à l'impopularité record en septembre, elle repose sur des décisions courageuses et inattendues. Au nombre desquelles l'appel à ses côtés de l'ancien commissaire européen Péter Mandelson, son... pire ennemi au sein du Parti travailliste. Un choix risqué et paradoxal dicté, de l'avis de nombre d'experts en management, par « la nécessité de modifier les modes de pensée et d'aller jusqu'à envisager un ancien concurrent en allié ».