

«Avec la crise, les dirigeants se replient sur eux-mêmes»

Propos recueillis par Myriam Denis (Lefigaro.fr)
15/05/2009 |



Pour Bénédicte Haubold, «Face à cette situation nouvelle et anxiogène de stress, le dirigeant va naturellement se replier sur lui-même, c'est un mécanisme de défense. Ce phénomène peut être très mal vécu des collaborateurs et des salariés». Photo Renaud Visage. Crédits photo : © Renaud Visage

INTERVIEW - Bénédicte Haubold, fondatrice d'Artélie Conseil, une société chargée d'anticiper et de résoudre les situations humaines difficiles, livre son analyse et ses recommandations par rapport au stress des dirigeants en cette période de crise.

Comment le dirigeant d'entreprise fait-il face au stress supplémentaire induit par la crise ?

Bénédicte Haubold : Le stress des dirigeants n'est pas le même selon les périodes, que ce soit en crise comme ces derniers mois ou pas. La plupart des dirigeants sont davantage formatés pour réagir dans les périodes de développement et de croissance de l'entreprise. Ils ressentent et même recherchent cette tension positive. Diriger une société, et les émotions qui vont avec sont une sorte d'aventure un peu unique. En période plus calme, les dirigeants peuvent avoir de petites frayeurs, mais elles font partie des aléas de la direction, et restent stimulantes. Avec la crise, le 100 mètres haies se transforme en marathon. Les dirigeants doivent gérer la décroissance et les éventuels licenciements. De plus, ils n'ont que peu de visibilité à court terme, alors qu'ils se doivent d'expliquer à leurs collaborateurs où ils vont. Face à cette situation nouvelle et anxiogène, le dirigeant va naturellement se replier sur lui-même, c'est un mécanisme de défense. Ce phénomène peut être très mal vécu des collaborateurs et des salariés, qui, eux, ont besoin de sa présence physique. Le dirigeant n'a pas toutes les réponses à apporter alors que les collaborateurs en ont besoin.

Quelles peuvent être les conséquences sur l'entreprise ?

Ce repli induit des conséquences rapidement visibles pour l'entreprise. Au moment où l'entreprise a le plus besoin de la motivation et de la détermination de tous les collaborateurs pour traverser la

crise, on remarque que ces derniers ne cherchent plus à se surpasser. On constate même un désengagement des salariés qui pressentent être les prochains sur la liste des licenciements. De plus, en période de stress intense et de repli sur soi du dirigeant, celui-ci ne réunit que son proche comité, il ne fait en général plus de grandes réunions. Il peut même se montrer passablement agressif et maîtrise moins bien ses émotions.

Que faire pour sortir de ce stress ?

Il faudrait que le dirigeant prenne toute la mesure de cet acte de repli. En effet, les salariés ont des attentes très fortes vis-à-vis de lui. Il doit raccrocher avec ses équipes, car avoir un patron sur le pont est rassurant. Par ailleurs, le comité de direction a son rôle à jouer, qui revêt toute son importance en temps de crise. Il doit assurer un relais physique pour rencontrer les salariés, pour expliquer là où l'entreprise se situe, expliquer même qu'il n'a pas de réponses à toutes les situations. Cette prise de conscience alliée à une organisation concrète, qui montre que quelqu'un est là et s'occupe des problèmes sont des atouts. En effet, le salarié mal informé de la situation, pourrait s'imaginer le pire. Cette rencontre est donc nécessaire.