

Management de l'extrême

Préface de Claude Bébéar

Président du conseil de surveillance d'AXA

Président de l'Institut Montaigne

"C'est dans les tempêtes qu'on voit le marin". Si ce dicton est bien connu des navigateurs, il l'est moins des patrons auxquels il s'applique pourtant particulièrement bien ! Déjà dans les périodes dites "normales", l'attitude du dirigeant influence fortement le moral de ses troupes. Que dire alors de son impact lorsque la mer commence à être difficile, lorsque l'environnement économique de l'entreprise évolue très rapidement et devient turbulent ?

Et je crois que le temps des mers calmes est derrière nous : la mondialisation multiplie la fréquence et l'importance des chocs. Si dans le passé, on pouvait rester indifférent à ce qui se passait à l'autre bout de la planète, aujourd'hui tout événement un peu important a des retombées qui se propagent très vite et peuvent menacer votre entreprise. En publiant un ouvrage sur les patrons face aux crises, les éditions Autrement traitent un sujet vraiment d'actualité.

Après lecture des témoignages rapportés dans ce livre, et en me référant à ma propre expérience, je voudrais faire part ici de quelques facteurs qui, selon moi, permettent aux dirigeants de faire mieux face aux évolutions rapides, aux turbulences ou aux crises.

Le premier atout très important pour un dirigeant est sa connaissance du métier. J'ai eu récemment l'occasion de confronter mon expérience avec celle d'Olivier de Kersauson. Pour lui, ce qui fait le bon marin dans la tempête, ce sont les réflexes. Les événements se succèdent en effet à une cadence élevée et l'on est souvent surpris. Il en est de même pour les patrons. Et celui qui a les bons réflexes, c'est celui qui connaît bien le métier de son entreprise.

Le deuxième atout dans les périodes agitées de l'entreprise, c'est l'équilibre nerveux du dirigeant. Lors d'offres publiques d'achats dites "hostiles", j'ai vu des dirigeants tétanisés et ne dormant plus... D'une manière générale, l'équilibre nerveux est indispensable quand on est dirigeant. En cas de turbulences, il est primordial.

Les deux atouts que je viens d'évoquer relèvent du dirigeant seul. Les autres, dont je vais parler, mettent en jeu beaucoup plus d'acteurs. J'en citerai quelques-uns.

En premier lieu, l'équipe dirigeante de l'entreprise et d'une manière plus large, l'ensemble de ses collaborateurs. En cas de situation difficile, ce n'est pas un homme seul qui gagne, c'est une entreprise menée par son capitaine. J'ai eu la chance d'être le capitaine de l'équipe de rugby de l'école polytechnique, et cette expérience a été bénéfique à toute ma carrière. Elle m'a appris qu'une entreprise doit être soudée derrière un projet, un objectif que tous doivent connaître et partager. Que de ce projet doit découler une stratégie qui, elle aussi, doit être connue et appropriée. Et que chacun dans l'entreprise, comme dans l'équipe de rugby, doit avoir un rôle clair à jouer, rôle qu'il connaît et pour lequel il est enthousiaste. Alors, dans les moments difficiles qu'il ne faut pas cacher, en jeu d'équipe, chacun pourra se mobiliser pour faire gagner

son entreprise. Beaucoup d'expériences relatées dans ce livre montrent à quel point le succès ou l'échec a tenu au rôle des collaborateurs, à leur soutien, à leur mobilisation, ou au contraire à leur peur se traduisant par de véritables blocages.

Et le rugby m'a aussi appris une chose essentielle : la troisième mi-temps ! Faire la fête, "cérémonialiser", récompenser... Par trois fois en dix ans, j'ai fait le tour de toutes les sociétés du Groupe AXA (plus de 70 pays), pour rencontrer tous les collaborateurs, leur raconter ce que nous avons vécu ensemble, les remercier, leur rappeler notre projet d'entreprise, allumer dans le ciel une nouvelle étoile que nous allions atteindre ensemble. Et bien sûr répondre à leurs questions et faire la fête avec eux...

Conquêtes ou crises, jamais je n'insisterai assez sur le rôle des hommes et de l'esprit d'équipe dans l'entreprise.

En second lieu, je voudrais insister sur l'importance des réseaux, en particulier en période d'OPA. Ces réseaux peuvent être de nature très diverse : économistes, intellectuels, monde des médias, avocats, banquiers, politiques, autres dirigeants... Et je les évoque non seulement pour le soutien qu'ils peuvent donner, mais également pour les éclairages différents qu'ils peuvent apporter. Occupé à cent pour cent, quand ce n'est pas à cent cinquante pour cent, on peut faire une mauvaise analyse ou préconiser une mauvaise solution parce qu'on regarde le problème sous un seul angle. Par ailleurs, dans les moments de turbulence ou difficiles, on voit souvent émerger des "ennemis" auxquels on ne s'attendait pas. Il est bon alors d'avoir des amis sur lesquels on peut compter !

Dans ce livre, vous trouverez, dans les situations décrites, ces différents facteurs. Partout vous constaterez comme je l'ai vécu tout au long de ma vie professionnelle, que ce sont les hommes qui font la différence : leurs compétences, leur charisme, leur capacité à bien s'entourer et à jouer en équipe, mais aussi et surtout leur courage. Et c'est souvent cette dernière qualité qui a permis de faire la différence.