

Trois conseils pour leader en temps de crise

C'est souvent lors de crises qu'émergent de grands leaders. Lincoln face à la guerre de sécession et le risque d'implosion des Etats-Unis d'Amérique. Franklin Delano Roosevelt lors de la Grande Dépression puis de la Seconde Guerre Mondiale, Nelson Mandela pour la sortie de l'apartheid en Afrique du Sud, Gandhi et l'indépendance indienne... La crise est donc l'opportunité pour un leader de montrer de quoi il est réellement capable, surprendre son monde et s'autoriser à sortir des sentiers battus.

Comme le dit parfaitement David Lynch :

« Il y a des fois où les contraintes obligent à réfléchir davantage. Si on a de l'argent à ne plus savoir qu'en faire, on peut se détendre et résoudre à coups de dollars tous les problèmes qui se présentent. »

La crise réveille les consciences, elle nous sort de la léthargie. Une période de crise modifie considérablement l'environnement dans lequel évoluent les entreprises et les hommes. Retenons trois de ses conséquences essentielles : la pénurie, les tensions, la désorientation. Ces trois impacts ne changent pas radicalement la nature du leadership, qui reste intemporel. Ils exacerbent la nécessité de qualités spécifiques, nécessaires pour naviguer en eaux très troubles.

Contre la pénurie : être exemplaire

Jack Windolf est le CEO de la société Bollinger Insurance. L'an passé, il a vendu sa société. Il vient de recevoir pour solde de la transaction, la somme de 500 000 euros. Il ne s'agissait là nullement d'un quelconque parachute indu. Jack Windolf s'est alors empressé de faire un chèque de 1 000 euros à chacun de ses 434 employés. Sa contribution à la stimulation économique de son pays et de son entreprise !

Faire preuve du sens du sacrifice est une excellente manière de montrer à tous les hommes que nous vivons ensemble le même combat, soumis aux mêmes conditions, aux mêmes risques. Escaladeriez-vous un dangereux sommet enneigé si votre chef d'équipe était le seul encordé ?

La pénurie de moyens met en exergue la différence entre un leader qui sert ou un leader qui se sert, selon la formule de Ken Blanchard.

On parle beaucoup des bonus des dirigeants de grands groupes ou de leurs stocks options. Mais c'est faire l'impasse sur les managers moins fortunés mais néanmoins privilégiés. L'exemplarité peut se jouer ailleurs, sur des avantages plus simples : voiture de fonction, budget de déjeuner, de voyages (classe affaire vs classe éco), la taille du bureau... Vous, managers, dirigeants, oseriez-vous renoncer à un seul de ces privilèges pour assurer une meilleure répartition des moyens ?

Un leader n'est pas un héros, mais par l'acceptation de son rôle, il doit se tenir prêt à le devenir si la situation l'exige. Le commandant quitte son navire en dernier, le chevalier de guerre est prêt à mourir au combat... Chef d'entreprise ou manager, qu'êtes-vous prêt à faire pour vos hommes ?

Contre les tensions : être humain

La crise crée la peur et tend à engendrer un repli sécuritaire qui exacerbe les tensions, les rivalités. Elle fragilise aussi certaines personnes, métiers ou familles. Plus que jamais, le leader doit faire preuve d'humanité : empathie, attention, entraide... L'intérêt que l'on porte aux autres âmes ne sera jamais aussi important, à condition qu'il soit authentique.

Face aux conflits ouverts le leader doit garder la maîtrise de soi, ne pas céder à la tentation de l'agressivité, rester calme, apaisé... et conserver ainsi la lucidité d'employer l'énergie de tous de manière constructive.

La réalité économique pousse de nombreuses entreprises à licencier. Il est difficile pour un salarié d'assumer un licenciement, avec les énormes difficultés que cela peut causer. Mais le contrat de travail étant ainsi fait, les salariés finissent par se résigner. En revanche, personne n'est prêt à accepter de se faire jeter sans égard après parfois des dizaines d'années de service et de loyauté à une entreprise. La barbarie sévit dans l'entreprise, par faiblesse. Le leader doit assumer ses responsabilités et s'assurer de donner aux partants les meilleures possibilités de retrouver un autre emploi. C'est là que peut se jouer un acte de courage des temps modernes et non en incarnant la froideur implacable du coupeur de têtes. La figure du bourreau n'a jamais été un modèle de leadership et pourtant, il semble que de nombreux patrons en tirent leur inspiration !

Suivons plutôt Tchouang Tseu :

« *Celui qui sait gouverner le monde doit être comme celui qui mène paître les chevaux. Il en prend soin et écarte d'eux ce qui pourrait leur nuire.* »

Contre la désorientation : être un guide

Quand les repères changent, chacun peut tenter de se raccrocher à d'anciens schémas de pensée qui ont fait leur preuve. D'autres ressentiront une forme de panique.

Le leader doit garder la confiance en l'avenir, y compris quand il n'a pas encore la moindre idée de ce que sera cet avenir. La foi, la confiance peuvent déplacer les montagnes. Regardez la campagne Hope d'Obama. D'où peut venir alors cette confiance aveugle ?

De la foi en ses hommes, leurs compétences, leur énergie, leur capacité de combat et de résilience. Dans sa capacité personnelle à les mener vers de nouvelles solutions. Pour cela, tous devront garder les yeux grands ouverts, curieux, à l'affût des signaux faibles et des nouvelles opportunités. Le leader doit lire les signes et faire preuve de pédagogie. En parlant vrai, en décodant la réalité de la situation, il peut rassurer et éduquer à la fois, sans oublier de jouer le rôle de filtre, de tampon. Ce qu'endure un leader, il n'a pas à le faire vivre à ses équipes. C'est en digérant l'information, en la reformatant, en l'enrichissant de sens et de symboles pertinents pour l'entreprise que le leader conduit son équipe sur la voie de la solution.

A PROPOS DE Togeth'art

Togeth'art est une entreprise de conseil en dynamique humaine animée par trois associés : Hélène Wintenberger, Olivier Piazza et Laurent Ryckelynck.

Togeth'art aide ses clients à atteindre leurs objectifs stratégiques grâce à la compréhension et à la mobilisation de leur dynamique humaine.

Cette approche innovante permet de renforcer les processus de changement, d'apprentissage, de coopération et d'innovation.

Quelques applications :

- Faire émerger une identité collective et des comportements partagés
- Améliorer la performance du travail en équipe et/ou en mode projet
- Réussir l'intégration de populations spécifiques au sein du collectif : personnes handicapées, personnes issues de la diversité, jeunes collaborateurs, seniors ...
- Créer des liens, des solidarités au sein de l'organisation
- Renforcer les capacités de leadership des managers
- Développer l'intelligence collective, la créativité
- Libérer les comportements nouveaux liés à la RSE
- Rendre les formations plus efficaces en renforçant l'implication
- ... et bien d'autres encore

www.togethart.com

<http://www.togethart.com/blog/>