

Manager par temps de crise

Ancien dirigeant de Rhône-Poulenc Agrochimie, devenu Aventis CropScience, Alain Godard a connu des **périodes troublées** à la tête de cette entreprise. Notamment une **restructuration lourde** en 1993, au moment

de la **récession** qui frappait alors l'économie française. Il revient sur les **spécificités** du management en temps de crise et sur les **conditions** à mettre en œuvre pour pouvoir **rebondir** après de telles périodes.



par Alain Godard, ancien président d'Aventis CropScience

Avec la crise, de nombreuses entreprises vont s'engager dans des actions de restructuration.

En effet, avec la tempête qui s'annonce, il leur faut souvent réduire la voilure pour satisfaire les actionnaires, les banquiers ou tout simplement construire des marges de manœuvre face à un futur incertain. Adapter les moyens d'une entreprise à la demande est évidemment nécessaire, mais ce serait une grave erreur de s'en tenir à une approche d'ajustement purement opérationnel. Car si la crise est par habitude assimilée à la tempête, elle peut souvent être aussi une période favorable à la réflexion et à la remise en cause.

Les situations de crise peuvent en effet être une opportunité pour les entreprises de s'engager dans un processus de remise à plat du projet d'entreprise et d'identification de nouveaux modes de fonctionnement. Il est de coutume d'opposer deux types de management : un management basé sur l'ordre, la délégation et le contrôle, couramment désigné comme « management directif », qu'on oppose classiquement à un modèle basé sur la confiance et l'autono-

mie d'action, le « management participatif ». La vérité est que ces deux types de management ne s'opposent pas mais se complètent : un manager moderne doit savoir passer de l'un à l'autre en fonction des situations, en faisant en sorte que ses équipes comprennent les raisons de ces changements de comportement.

Pas facile cependant de penser à l'avenir quand on est confronté à des licenciements.

Les décisions de réduction ou de redéploiement d'effectifs sont évidemment toujours mal vécues par les

Le management par temps de crise est un processus extrêmement fragile qui demande un engagement et une cohérence de tous les instants

salariés, mais elles sont parfois nécessaires. Elles ne doivent pas cependant être incompatibles avec des actions de mobilisation également indispensables à la compétitivité des entreprises. Dans une situation de crise, un manager doit donc avoir pour objectif, à côté des décisions de court terme désagréables qu'il peut avoir à prendre, d'indiquer à ses équipes

qu'il y aura un après-crise et qu'il faut le préparer parce que l'entreprise ou l'activité s'inscrivent malgré la crise dans la pérennité. Au moment même ou des mesures de diminution des coûts sont annoncées, il faut que l'ensemble des salariés perçoivent que l'avenir de l'entreprise reste lié à sa mobilisation sur le long terme. C'est la clé pour pouvoir entreprendre avec eux, à certaines conditions, une réécriture du modèle et lui préciser le sens de son action au moment où les contraintes du court terme perturbent – légitimement – les pensées.

Quelles sont les conditions pour engager et réussir une telle approche ?

Un préalable est indispensable : qu'il existe une relation de qualité entre le management et le personnel et en particulier ses représentants, une relation basée sur des valeurs d'écoute, de respect mutuel n'excluant pas nécessairement les conflits et la fermeté. Sans un niveau minimum de

confiance entre partenaires sociaux, rien n'est évidemment possible, en particulier en situation de crise.

La seconde condition est de s'assurer auprès de l'actionnaire que malgré la crise, il conserve sa confiance aux équipes en place et qu'il continue à soutenir l'entreprise sur le long terme. Ce rôle d'interface des managers avec les actionnaires ou leurs représentants est souvent négligé : il requiert le courage de dire en face ce à quoi on croit, de s'opposer à des orientations que l'on pense erronées et de négocier fermement avec ceux qui, au bout du compte, vous jugent et vous paient. Ce n'est pas forcément facile, mais un manager responsable ne peut pas s'engager avec ses équipes dans un projet de mobilisation, surtout en temps de crise, s'il n'a pas l'assurance de pouvoir le mener à bien sur la durée.

Une fois ce point réglé, il faut établir une communication large et ouverte sur la situation de l'entreprise face à la crise, ses difficultés dans le court terme, mais aussi ses forces et ses faiblesses à corriger pour profiter d'opportunités à long terme. Cette communication doit déboucher sur une invitation au



Denis - Réa

personnel pour co-élaborer et proposer des idées, des mesures ou des organisations qui auront un but commun : permettre de mieux traverser la crise et surtout de se trouver en situation d'efficacité optimale lorsque les affaires reprendront.

La réflexion autour de l'approche client de l'entreprise est un thème en général bien adapté à un tel travail. Ouvrir en grand les fenêtres, organiser des conférences-débats avec des spécialistes du métier, donner à lire des rapports externes publiés sur la stratégie du domaine d'activité, imaginer tout ce qui peut contribuer à faire mieux comprendre à l'ensemble des salariés de l'entreprise l'environnement dans lequel ils évoluent. Cela doit déboucher sur la constitution de groupes de travail par grands domaines, qui devront disposer de temps pour se réunir mais avec un calendrier serré (deux mois maximum) pour arriver à des conclusions et des recommandations.

Un tel appel à l'intelligence collective des salariés aboutit en général à des résultats d'une richesse insoupçon-

nable sur le plan opérationnel, dont beaucoup peuvent être mis en œuvre facilement et rapidement. Mais cette intelligence collective s'applique également à la redéfinition d'un projet d'entreprise, de sa mission, de ses valeurs, de ses objectifs. Toutes choses qui contribuent à donner un sens au travail dans ces moments de forte incertitude.

Quelle attitude doit avoir le management à l'égard des syndicats ?

Pendant tout ce processus, il doit éviter de laisser penser qu'il cherche à faire avaliser son plan de restructuration par les représentants du personnel. Ceux-ci doivent se sentir très libres par exemple de voter contre un projet de restructuration en comité d'entreprise et en même temps pouvoir participer au travail de réflexion. Pour permettre à ces situations paradoxales d'exister, les éventuels plans sociaux lancés sur la période doivent bien sûr être exemplaires, c'est-à-dire construits sur le respect, la disponibilité et la créativité.

Pour mener à bien une action de ce type dans l'entreprise, on aura compris que c'est un management participatif qui doit prioritairement être à l'œuvre, sans exclure, lorsque cela est nécessaire, le recours à des décisions sans appel mais compréhensibles par tous. Parmi les valeurs qui sous-tendent un management participatif efficace, l'exemplarité joue un rôle tout particulier dans les périodes de réduction des coûts. Elle est en effet l'ingrédient de base de la crédibilité qui va faire qu'un discours, des mots provenant du management vont être ou non perçus comme sincères et vrais. Du comportement effectif du management en la matière dépendra donc largement le succès d'une action de mobilisation lancée parallèlement à une réduction d'effectifs : tout manager qui décide et prêche la réduction des coûts est condamné à accepter que cette décision se traduise également, et de façon visible par ses équipes, dans son propre comportement.

Fermeture de l'usine Lu, en 2004.

Dans une situation de crise, un manager doit avoir pour objectif d'indiquer à ses équipes qu'il y aura un après-crise et qu'il faut le préparer.

Cette vérité trop souvent oubliée est la source de l'échec de biens des actions entreprises à grands renforts de communication et de consultants, tout simplement parce que les salariés ne se sentent pas respectés. Le management par temps de crise est un processus extrêmement fragile qui demande un engagement et une cohérence de tous les instants. Pour cette raison, mais aussi parce que le modèle dominant refuse souvent de donner suffisamment d'autonomie à ses managers, ce type d'approche est malheureusement trop rarement utilisé. Dommage, car il a montré, là où il a pu être mis en œuvre, une efficacité remarquable. ■

Propos recueillis
par Guillaume Duval

POUR EN SAVOIR PLUS

Engagements, espoirs, rêves, par Alain Godard et Vincent Lenhardt, éd. Village mondial, 2004.