



## Le Leadership en action

PAR MONSIEUR CLAUDE BÉBÉAR

*Monsieur Claude Bébéar est actuellement Président d'Honneur du Groupe AXA qu'il a fondé en 1985 et développé pour en faire un des leaders mondiaux de la protection financière. Il est également Président de l'Institut Montaigne, un think tank et un espace de réflexion indépendant, qu'il a créé en 2001, et Président de IMS-Entreprendre pour la Cité qu'il a créé en 1986, un Institut qui accompagne près de deux cents entreprises adhérentes dans la définition et la mise en place de leur démarche d'engagement sociétal.*

L'expérience montre que, sur le moyen et à fortiori sur le long terme, une entreprise vaut ce que vaut son leader. Quand je revis l'histoire d'AXA – une petite mutuelle française devenue en moins de 30 ans un des plus grands groupes d'assurances du monde – je constate que toutes les acquisitions que nous avons faites l'ont été parce que le leader de l'entreprise cible avait perdu la main. Si j'analyse ce qui fait d'un dirigeant, un leader, je vois au moins 12 principes appliqués qui créent la différence. Ils sont d'importance différente, mais chacun joue son rôle :

1. D'abord comprendre que l'on ne gouverne pas l'entreprise pour le court terme mais pour le moyen, et même, le long terme. Cela veut dire savoir résister au marché de plus en plus court terme : ce ne sont pas les comptes trimestriels dépourvus de sens et la rentabilité des capitaux à court terme qui doivent déterminer les actions à mener.
2. Bien savoir quels métiers on sait faire et quels métiers on veut faire. « L'herbe est toujours plus verte dans le pré d'à côté » : c'est en croyant cela que beaucoup d'entreprises se sont suicidées.
3. Chercher à savoir dans quel futur on va travailler. Le monde change. Et cela a des conséquences pour l'entreprise.
4. Avoir une stratégie et des objectifs clairs, connus et partagés par tous les collaborateurs : Pourquoi et comment se battraient-ils pour quelque chose qu'ils ne connaîtraient pas ?
5. Considérer que le premier des « *stakeholders* » est le client. Sans client il n'y a pas d'entreprise. Le client est roi, oui mais dans certaines limites que les comptes annuels s'empressent de rappeler.
6. Avoir des collaborateurs professionnels et motivés. Une entreprise, c'est une équipe. Le capitaine est essentiel mais chaque joueur, même le plus modeste, a son rôle à jouer. Il doit comprendre son rôle et se sentir reconnu dans ce qu'il fait.
7. Avoir ses actionnaires avec soi : ils doivent comprendre et entériner la politique menée. Un noyau d'actionnaires fidèles est nécessaire si l'on ne veut pas avoir de fâcheuses surprises quand le bateau tangue. Et il y a forcément des moments où le bateau tangue.

8. Savoir déléguer : il faut très soigneusement faire en sorte que la décision soit prise au niveau le plus bas où la compétence existe. Le principe de subsidiarité est un gage d'efficacité.
9. Faire appel si nécessaire à des compétences extérieures. Mais ne pas leur laisser le soin de la décision car « les conseillers ne sont pas les payeurs ».
10. Gouverner selon les principes de la « *démocrature* » : démocratie dans la préparation de la décision, dictature dans la décision et dans son application.
11. Afficher clairement des valeurs, une éthique, les faire partager et respecter : en particulier une loyauté sans faille à l'entreprise, à l'intérieur et vis-à-vis de l'extérieur.
12. Faire preuve de courage surtout dans les difficultés et sanctionner la lâcheté dans l'entreprise.

Et si le dirigeant peut avoir en plus du charisme, ce je-ne-sais-quoi qui fait de l'on vous respecte et que l'on vous suit, l'entreprise n'en tirera que des avantages.

Tout au long de la croissance d'AXA nous avons pu vérifier l'importance de ces principes :

- Les dirigeants du Groupe Drouot – notre première grande acquisition – avaient oublié quel était leur métier. Ce fût la fin du leadership de l'entreprise... et de son indépendance.
- Il est clair que les Dirigeants du Groupe Présence (seconde acquisition) – ils étaient deux – n'avaient pas convaincus leurs principaux actionnaires du bien fondé de leurs projets.
- Le Midi, société d'assurance devenu conglomérat, s'était trompé sur le futur de son marché et avait démobilisé ses collaborateurs qui se sentaient mal aimés.

Et ses dirigeants avaient oublié que la loyauté est une vertu cardinale !

- Equitable, notre grande acquisition américaine, avait cru que son statut de mutuelle l'obligeait à tout faire pour le client en négligeant la rentabilité indispensable à la croissance. Et ensuite ses dirigeants ont cru que le « pré d'à côté » – la finance – était « plus vert » et que de lui viendrait le salut. Et ce fut la débâcle.
- L'UAP enfin, dont la devise orgueilleuse était « numéro un oblige », avait ignoré beaucoup des principes ci-dessus, oubliant qu'une entreprise n'est pas une administration, que l'excellence demande un effort de tous les jours et que la concurrence vous attend au coin du bois.

Toutes ces entreprises ont été leaders en leur temps. Mais aucune situation n'est définitive car le monde évolue et l'entreprise doit évoluer au moins au même rythme. La capacité à changer concerne tous les collaborateurs mais il est évident que c'est le leader qui donne l'exemple et entraîne l'équipe.

Je n'ai pas cité parmi les principes à respecter, le souci de l'environnement et du développement durable. Les négliger relève d'une absence totale de bon sens aux conséquences lourdes. Mais plutôt que des déclarations incantatoires et des process lourds (mais toujours contournables) je préférerais des démarches pragmatiques et efficaces, quelles soient individuelles ou collectives.

En fait, le leadership est d'abord affaire de bons sens et de volonté. Et, comme on ne le dira jamais assez, une entreprise étant une équipe, ce bon sens et cette volonté doivent être diffusés par le canal de la hiérarchie et être partagés par tous. Le leader ne réussira que s'il réussit à mobiliser toute l'entreprise. □

Visitez notre site web

[http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj\\_f/Index\\_F.asp](http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj_f/Index_F.asp)