

# opinions

## LE MEILLEUR DU CERCLE DES ÉCHOS

### Le manager superhéros est un mauvais chef

Les managers surperformants et dotés d'une très forte aura ne font pas forcément de bons chefs. Les explications de Charles-Henri Colonna, conseil en management.

**QUI EST-IL ?** « Depuis peu, un profil de chef prend de l'ampleur, le manager superhéros. Produit attirant, cet archétype est un super leader. Ce manager est courageux, assertif, car un coach lui a appris à contrôler et assumer ses convictions. Il a un comportement d'entrepreneur, car les entreprises ne veulent plus d'exécutants dociles dans ce monde si changeant et complexe. Bref, une personne qui performe, un cadot. Mais quel est son bilan de manager ? »

**QUE FAIT-IL ?** « Un manager superhéros, malgré ses qualités, pèse souvent sur le collectif. D'abord il imprime un rythme très soutenu, car il est rapide mais aussi impatient. A ce rythme, l'équipe peut éventuellement suivre, mais pas devancer. Le manager superhéros installe souvent autour de lui un fonctionnement en étoile, dont il est le centre. Tout passe par lui. Son aura pèse sur toutes les actions et décisions. Cela génère donc des comportements de suiveurs, une perte de confiance de l'équipe dans ses propres capacités. »

**QUE DEVIENDRAIT-IL FAIRE ?** « Il faut obliger un manager superhéros à laisser faire son équipe, ne rien dire, quitter la réunion au moment le plus stratégique. C'est difficile à accepter pour lui, mais il apprend ainsi que son équipe se surpasse quand il n'est pas là et que le résultat est qualitativement comparable. [...] Il est aussi conseillé à ces managers de se fixer des objectifs annexes, c'est-à-dire loin de la stratégie, de l'organisation ou de la performance globale. Par exemple, aller coacher personnellement les trois personnes les plus faibles de son équipe. »



A lire en intégralité sur Le Cercle  
lesechos.fr/idees-debats/cercle

## DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

### « L'inquiétante » domination de l'AfD sur Facebook

DER SPIEGEL

● « Comment l'extrême droite allemande domine les réseaux sociaux. » Le magazine « Spiegel » est intrigué par les conclusions d'un chercheur de l'université George Washington, Trevor Davis, qui, après une analyse approfondie sur l'activité des partis politiques en Allemagne, a déterminé que l'AfD (Alternative pour l'Allemagne) était le mouvement dont les posts étaient les plus partagés sur Facebook. Ces partages occupent environ 85 % de cet espace, laissant 15 % à l'ensemble des autres partis, du centre-droit à la gauche.

Les trois grandes organisations qui dominent la vie politique allemande depuis 1949, le SPD, la CDU et la CSU de Bavière, n'obtiennent que de 2 à 3 % chacun. Un partage implique que l'interlocuteur ne se contente pas d'aimer un post mais qu'il s'identifie aussi à son contenu en le diffusant à ses « amis ».

A cette aune, les idées de l'AfD se retrouvent partagées, comme ses petites phrases : « Les Syriens vont pouvoir faire venir en Allemagne leur deuxième femme », ou « Des cellules terroristes démantelées, l'islam est une religion pacifique et les frontières sont grandes ouvertes. Nous ne tolérerons plus ces mensonges ». D'après l'enquête consultée par le « Spiegel », les organisations politiques ne se contentent pas d'une page seulement mais en ont des centaines, sans parler des comptes personnels des politiciens. A l'approche des élections européennes, le phénomène de domination de l'AfD, qui ne pèse que de 11 à 15 % dans l'opinion publique, est, d'après Davis, « plutôt inquiétant ». On peut cependant espérer que les électeurs ne forment pas leurs convictions uniquement à partir de Facebook.

— J.H.-R.



Le retour, probable, des talibans au pouvoir à Kaboul aura un impact réel et symbolique plus que négatif pour l'image de l'Amérique dans le monde.

Wahid Kolsar/AFP

# L'Iran, seule porte de sortie pour la diplomatie de Trump

L'Amérique a échoué face aux talibans en Afghanistan, elle n'a pas su s'imposer en Syrie, et son plan de paix israélo-palestinien n'a aucunes chances d'aboutir. Reste l'Iran, où la ligne dure de Donald Trump peut l'aider à se faire réélire en 2020.

## LE REGARD SUR LE MONDE de Dominique Moïsi



L'économie iranienne commence à s'effondrer sous le poids des sanctions américaines. Le « radicalisme » de Donald Trump nourrit un mécontentement populaire qui ne fait que grandir avec l'augmentation du coût de la vie. Mais avant qu'il ne parvienne, éventuellement, à son objectif – l'effondrement du régime sur lui-même –, le président américain, encouragé sur cette voie par son conseiller à la sécurité nationale, John Bolton, renforce l'« extrémisme » iranien, et en particulier l'influence du général Qasem Soleimani, le charismatique chef des brigades Al Qods, le corps d'élite des Gardiens de la révolution.

Toutes proportions gardées, cet encouragement aux « radicaux », direct cette fois-ci, on le retrouve dans le soutien sans faille apporté par l'administration Trump à la majorité au pouvoir en Israël qui vient de sortir victorieuse des dernières élections. Dans le « plan de paix » sur lequel travaille depuis des mois le gendre du président Trump, Jared Kushner, il ne serait même plus fait référence à la solution des deux États.

Le paradoxe est que ce durcissement de Washington à l'égard de l'Iran, tout comme ce soutien inconditionnel à Netanyahu, a lieu dans un contexte global de retrait des États-Unis, du Moyen-Orient sinon du monde.

Pour comprendre cette apparente contradiction, il existe un parallèle intéressant, sinon une clef de lecture. A la fin des années 1960, l'Amérique souhaitait, plus que tout, s'extraire du borborygme vietnamien. Cela passait par l'ouverture du conflit au Cambodge. Une extension qui eut pour conséquence directe l'arrivée au pouvoir des Khmers rouges et un génocide dans lequel près du tiers de la population disparut. Mais il s'agissait, pour Richard Nixon et son conseiller pour la sécurité, Henry Kissinger, de « sortir par le haut ».

L'Asie des années 1970 n'est pas le Moyen-Orient d'aujourd'hui. Mais on peut se demander si la politique améri-

caine à l'égard de l'Iran, sinon d'Israël, ne traduit pas la même volonté de « s'extraire du Moyen-Orient » en masquant, derrière les apparences de « l'escalade de l'action », la réalité du retrait à venir.

A Washington, où je me trouvais il y a quelques jours, mes interlocuteurs – proches des lieux du pouvoir – me parlaient sans détour. L'Amérique a échoué en Afghanistan, me disaient-ils. Les talibans sont en train de l'emporter. L'Amérique a échoué en Syrie, les Russes ont gagné la partie. Le plan de paix israélo-palestinien concocté par Jared Kushner, le gendre et conseiller du président Trump, n'a aucunes chances de devenir réalité. Il est bien trop déséquilibré en faveur des Israéliens. Mais il constitue un parfait alibi, pour un président candidat à sa succession en 2020.

## On peut se demander si la politique américaine à l'égard de l'Iran, sinon d'Israël, ne traduit pas la volonté de « s'extraire du Moyen-Orient ».

« Voyez mon bilan au Moyen-Orient, pourra dire Trump. J'ai tout essayé pour trouver un accord de paix entre les deux partis. N'y étant pas parvenu, je fais ce qui constitue votre vœu le plus cher, je prends mes distances avec une région qui nous coûte bien plus qu'elle ne nous rapporte. Et je le fais avec un excellent bilan : l'Etat islamique (EI) est vaincu et l'Iran acculé dans les cordes. »

Le problème avec cette rhétorique est qu'elle ne correspond en rien à la réalité. Le plan de paix n'en est pas vraiment un. L'effondrement de l'Etat islamique en Irak et en Syrie ne signifie pas la fin de l'organisation terroriste, comme l'ont démontré les événements tragiques intervenus au Sri Lanka. Et le retour, probable, des talibans au pouvoir à Kaboul aura un impact réel et symbolique plus que négatif pour l'image de l'Amérique dans le monde et aux États-Unis : toutes ces vies gaspillées, et ces milliards dilapidés en vain. Qu'importe, cette rhétorique « sonne bien », et de toute façon les électeurs américains ne se sont jamais déterminés dans leur choix à partir de considérations de politique étrangère.

Au-delà du Moyen-Orient, on peut se demander si nous n'assistons pas à la fin d'une certaine vision « kissingérienne » du monde. A près de quatre-vingt-seize ans, Henry Kissinger continue de distiller ses conseils aux grands de la planète. Mais l'élection de Donald Trump et la présence de Xi Jinping au pouvoir à Pékin obligent le disciple de Machiavel et de Bismarck à reconsidérer les principes qui ont guidé sa pensée et son action diplomatique.

Kissinger avait une double ambition qu'il serait possible de résumer ainsi : européeniser la diplomatie américaine, occidentaliser la Chine. Le premier objectif impliquait d'introduire dans la diplomatie américaine plus de sophistication, de référence à l'Histoire avec un grand H. Avec l'arrivée de Trump au pouvoir, ce but n'a jamais paru aussi éloigné – même pour Kissinger, il y a des limites à l'imprévisibilité et la vulgarité.

Le second objectif, rapprocher Washington et Pékin, est lui aussi plus éloigné que jamais. La Chine, sous l'impulsion de son « nouvel empereur », n'est plus seulement un rival économique et stratégique pour Washington, mais bien – au moins à ses yeux – une alternative idéologique. Combinant Confucius et Mao, Xi Jinping se présente comme porteur d'un modèle alternatif qui, compte tenu de la crise que traversent la démocratie et le capitalisme à l'occidentale, a le vent en poupe. Il y a presque cinquante ans, Henry Kissinger entrait à la Chine les portes du monde. Aujourd'hui, c'est la Chine qui semble animée de l'ambition d'isoler l'Amérique, sinon de se substituer à elle.

On entend souvent dire à Washington, du côté des démocrates essentiellement mais pas seulement, que quatre années supplémentaires de Donald Trump seraient catastrophiques, non seulement pour les États-Unis, mais pour le rapport entre l'Amérique et le monde. La formule, sans doute juste, est un peu réductrice. D'abord parce que sur le plan de la politique étrangère « Trump a commencé avant Trump », avec le refus de Barack Obama de faire respecter « la ligne rouge » en Syrie. Et dès 2020, il sera difficile à son éventuel successeur de « réparer » la posture internationale de l'Amérique. Le mal est fait.

Dominique Moïsi est conseiller spécial de l'Institut Montaigne.

## LE LIVRE DU JOUR

### Les maux de la finance

**LE PROPOS** Comment rendre aux marchés financiers leur rôle premier, qui est de donner les moyens matériels à la société de se développer ? Pour Laurence Scialom, la finance et le secteur bancaire, en particulier, ont perdu de vue cette mission, d'où des crises financières majeures, dont la dernière en date en 2008. Pourrait-elle se reproduire ? L'auteure en est convaincue.

**L'INTÉRÊT** Accumulation de déséquilibres, conflits d'intérêts avec les pouvoirs publics, montée de l'endettement privé : Laurence Scialom détaille tous les ingrédients qui créent un nouveau terreau pour une future crise financière. La démarche de l'auteure est avant tout démocratique : décrypter les dérives d'une partie de la place financière, c'est aussi donner à comprendre à chacun la nécessité d'une remise à plat de la réglementation actuelle. Le livre renvoie à la fois à la puissance d'attraction qu'exercent les marchés financiers, à leur forte emprise sur le fonctionnement de l'économie et à la cécité des pouvoirs publics, qui peinent à se détacher d'une vision



**La Fascination de l'ogre**  
De Laurence Scialom, Fayard, 2019, 272 pages, 19 euros.

largement partagée avec les acteurs du monde financier.

**L'AUTEURE** Laurence Scialom est professeure à l'université Paris-Nanterre. Elle est membre du conseil scientifique de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et de la commission consultative épargnants de l'Autorité des marchés financiers (AMF).  
— Marie Bellan