

Depuis plus de deux mois nous sommes confrontés à une situation sans précédent. Le Covid19 a marqué indéfectiblement les esprits et a bouleversé nos façons de travailler, d'interagir. Il remet en cause violemment certains de nos principes et de nos pratiques. Nous avons écouté nos clients : ce qu'ils vivaient en ce moment,

ce qu'ils mettaient en place pour avancer. Nous avons également cherché à tirer les enseignements de crises passées, sur lesquelles nous avons davantage de recul – des crises vécues par nos clients, mais aussi par les associés de LBP en tant qu'entrepreneurs. Nous avons été de surprise en surprise.

Par Estelle Sbinné
et Frédéric Haumonté

LEADERS DANS LA CRISE

LE TEMPS DE L'AUDACE

Agir tout de suite

Tout d'abord, une crise comme le Covid19 a un tel impact émotionnel que nous étions convaincus que traiter cette émotion était une priorité. Il nous paraissait évident que la soudaineté de l'événement nécessitait de s'arrêter un instant, de prendre du recul, de « digérer la chose » et prendre du temps pour gérer ses propres émotions et celles de son équipe.

Ce que nous avons découvert nous a étonné. A commencer par Bruno, directeur de production dans l'alimentaire, qui raconte : « Je suis sur le pont de 5h du mat' à 20h le soir, pour faire tourner les lignes et trouver des solutions avec les absents, les malades etc. On n'a pas le choix, on doit continuer à produire. »

Dans un contexte industriel cela peut aller de soi, mais ensuite, nous avons entendu Marie, directrice générale d'une collectivité territoriale, nous parler des premières

semaines de confinement : « Je ne suis plus directrice, je suis secrétaire, pompier, coordinatrice, livreur... il a bien fallu que le service continue de tourner avec cette nouvelle réalité. »

son cabinet de l'époque, il raconte ce qu'il a vécu avec son associé : « Nous avons beaucoup de dettes car nous avons racheté en LBO la moitié des parts de la boîte l'année précédente. Avec cette

«
Certains collaborateurs m'épatent, ils font face avec énergie et proposent des idées très pertinentes, là où d'autres ont quasiment quitté le navire, se sentant incapables de gérer la peur et le stress de la situation.»

Nous nous sommes alors dit que cette plongée dans l'action immédiate était spécifique à la situation inédite du Covid19. En écoutant Thibault [associé LBP] notre avis a évolué. Confronté à la crise de 2008, après avoir licencié les 15 salariés de

montagne d'argent à rembourser, je me suis senti comme un mec qui fait la plonge à la fin d'un gros service, au milieu d'une montagne d'assiettes à laver, c'était vertigineux et décourageant dès que j'y pensais ». Il se

souvent : « Il ne fallait surtout pas se poser trop de questions, faire chaque jour ce qu'il y avait à faire. Il ne sert à rien de tout remettre en question, c'est contre-productif. » En temps de crise c'est une bonne ligne de conduite : « Tenir le cap, abattre les choses à faire, pierre par pierre sans se poser trop de questions. »

Cette détermination des dirigeants a pour vertu de rassurer les équipes et de permettre de tenir bon. Agir, tout de suite, sans attendre. Gaëlle, secrétaire générale de l'ARS Grand-Est, raconte : « Dès que nous avons appris que certains de nos salariés commençaient à être contaminés par le Covid, avant même le confinement, nous avons décidé de faire passer plus de 700 collaborateurs en télétravail. Des gens qui n'étaient ni habitués, ni préparés. Il a fallu en 7 jours s'assurer que tous avaient de quoi travailler de façon sécurisée chez eux. Gros défi pour nous. Nous l'avons fait ! »

Miser sur de nouveaux leaders

Nous avons une deuxième croyance. Après le premier temps où on pare au plus pressé, nous pensions que toute crise est l'occasion de se remettre en ordre de marche autour d'une vision partagée. Le « hic » c'est que les dirigeants, les managers n'ont pas de temps ! Ils sont beaucoup plus sollicités qu'en temps normal, continuent à gérer l'urgence tout en planifiant la suite.

Notre découverte fut d'un autre ordre. La crise agit comme un révélateur. Les Américains parlent de

C'est ce qu'a vécu Emmanuel [associé LBP], cofondateur d'une start-up dans les années 2000. Après l'éclatement de la bulle informatique, l'entreprise a sérieusement tangué. Après plusieurs licenciements, il fallait remotiver l'équipe. Certains associés ont joué un rôle décisif pour faire émerger la cause commune, la porter, l'incarner, la communiquer, et convaincre les parties prenantes. « On avait tous peur mais on n'écoutait pas nos peurs. La cause commune primait : monter un système de e-learning qui fonctionne pour les

redécouvert la vertu de se parler plus directement, en diminuant le recours aux mails. »

Il semble que la situation critique invite les leaders à jouer pleinement leur rôle, qu'il s'agisse de supérieurs hiérarchiques, ou de leaders qui se révèlent à cette occasion.

Ne rien changer est pire que de prendre des risques

Enfin nous pensions que le temps était à une certaine forme de prudence : ne pas dévier de sa ligne pendant la durée de la crise. Là encore le témoignage de nos clients et associés nous a fait revoir notre copie.

Benjamin [associé LBP] raconte : « Lorsque j'étais dirigeant d'Opinion Way, en 2002, en pleine crise de la bulle informatique, il nous restait 15 jours de trésorerie. Il y avait 12 salariés. Comment allions-nous faire ?

Fallait-il arrêter tout ? J'ai le souvenir d'un déjeuner avec mes deux associés. Ils parlent, ils sont perdus et semblent sans solution. Je prends la parole en dernier, et me surprenant moi-même, je dis : "c'est maintenant que c'est passionnant, que cette crise justifie notre vie. C'est le moment où on peut tenter des trucs qu'on n'ose pas d'habitude ! Cela ne peut plus être moyen ce qu'on fait, ça doit être marqué et tranché." Concrètement on a osé mettre en œuvre un changement de tactique : notre positionnement prix. On arrêtais de prendre des affaires à petit budget, souvent peu rentables. Au final, c'est ce

qui nous a sauvé. » Le danger n'était pas de faire quelque chose de différent, mais bien de rester en territoire connu.

La rupture est déjà amorcée en période de crise. Profitons-en pour poursuivre ce mouvement et réinventer un nouveau modèle. Que risquons-nous vraiment à tester de nouvelles orientations ? N'est-il pas plus risqué de reprendre juste comme avant, plutôt que de faire des choix tranchés, d'oser de nouvelles choses ? Quels risques raisonnés sommes-nous prêts à prendre pour réinventer notre business ou notre façon de nous organiser ?

Nos conceptions ont été chahutées et nous en sommes heureux. L'enchaînement peut paraître redoutable et assez consommateur en énergie : agir pour survivre, susciter de nouveaux leaders porteurs de sens et prendre des risques.

Et dans tout cela, quelle place pour le ressenti et la réflexion ? Thibault raconte qu'après avoir stabilisé la situation de son entreprise, il a eu besoin d'engager un Chemin de Compostelle de sept jours, seul, pour respirer et y voir plus clair pour la suite. Chacun a ses trucs, ses moyens pour y parvenir, individuellement ou collectivement. Il est utile après la tempête de prendre un vrai temps pour regarder cette crise avec du recul, de la hauteur. Ce n'est qu'à ce moment-là que des enseignements plus structurels peuvent être tirés, pour nous-même et pour notre business.



Cela ne peut plus être moyen ce qu'on fait, ça doit être marqué et tranché. Concrètement on a osé mettre en œuvre un changement de tactique : notre positionnement prix



Moment of Truth (MOT). « Les gens se révèlent dans le bon comme dans le mauvais sens », raconte Marie. « Certains collaborateurs m'épatent, ils font face avec énergie et proposent des idées très pertinentes, là où d'autres ont quasiment quitté le navire, se sentant incapables de gérer la peur et le stress de la situation. » Ce stress met en exergue les côtés sombres mais aussi les talents de chacun. Des leaders (pas forcément le patron) se révèlent, donnent le sens et fédèrent autour d'une cause commune qui concerne l'ici et maintenant.

écoles. Avec cette cause commune, on a réussi à s'en sortir, et même à impliquer des professeurs qui, pour certains, ont accepté de travailler pro bono pendant un moment, tant ils croyaient au projet. »

Écoutons encore Gaëlle évoquer le passage au télétravail : « Nous l'avons fait ensemble, soudés en équipe comme jamais, autour de cet enjeu opérationnel : il fallait sauver le soldat ARS. Personnellement, je sortirai de cette crise changée comme manager, plus proche de mon équipe. Les gens ont aussi