

# Face au Covid-19, la nécessité du leadership

Par Bruno Thévenin, Cécile Béliot, Benoît Clocheret, Philippe Le Roux | 27/03/2020, 10:11 | 522 mots

**TRIBUNE. Le leader de 2020 doit actionner comme un levier un véritable collectif pratiquant le dialogue, la critique, le doute, le désaccord et la négociation. Par Bruno Thévenin, Cécile Béliot, Benoît Clocheret, Philippe Le Roux, membres d'Entreprise et Progrès. (\*)**

La pandémie qui frappe nos pays place les entreprises dans une situation critique mais elle révèle aussi leurs dirigeants. Pour un leader, le Covid-19 n'est pas entièrement une surprise. C'est la manifestation extrême d'un acronyme devenu célèbre (VUCA) et qui inclut la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, quatre traits d'une mondialisation devenue frénétique. Dans ces conditions, comment diriger ? La question se pose partout dans les milieux scientifiques, politiques, économiques. Mais nulle part elle n'est plus pressante que dans les entreprises, ces organisations bardées de modèles, de processus et d'indicateurs de performance, dans lesquelles manager est l'alpha et l'oméga.

## Tension entre court terme et long terme

Les entreprises sont structurées par la tension entre court terme et long terme. Le premier est le temps du contrôle, de la répétition, du « reporting », pour produire des résultats et en apporter la preuve immédiate, ce qui conduit souvent à refaire ce que nous savons faire, au lieu d'innover. Le risque serait trop grand, sinon, d'introduire encore plus d'incertitude. Cette culture du résultat est une routine chronométrée qui peut décourager la réflexion. L'efficacité à court terme d'une organisation se mesure trop souvent à sa capacité d'agir par réflexe. A l'inverse, le long terme est le temps de l'inconnu. Pour l'affronter, la routine et le contrôle sont inutiles. Il faut être à l'écoute, s'ouvrir aux signaux faibles, partager l'information, essayer et réessayer.

## La nouvelle norme qu'est l'absence de normes

Alors comment diriger quand tout bouge autour ? Comment arbitrer entre discipline et autonomie ? Entre processus et agilité ? Le leader doit adapter l'entreprise à cette nouvelle norme qu'est l'absence de normes, pratiquer et prêcher l'agilité dans un environnement où rien n'est acquis. Il doit recruter des talents capables d'affronter des situations imprévisibles, de pratiquer une approche non linéaire de la prise de décision, pour encourager les initiatives « hors de la boîte ». Surtout, il doit élever le débat, se concentrer sur ce qui ne doit pas changer : la vision et les valeurs. Il devient le *medium* qui apporte sans cesse de la clarté dans un environnement obscur.

## La décision n'est qu'un moyen

Faut-il encore diriger dans un monde complexe, c'est-à-dire un monde en train d'émerger après recomposition ? Bien sûr que oui, plus que jamais, mais après avoir compris ce qui se joue. La décision n'est qu'un moyen. Le leader de 2020 doit actionner comme un levier un véritable collectif pratiquant le dialogue, la critique, le doute, le désaccord et la négociation. Les équipes doivent disposer d'une marge d'interprétation, d'interpellation et d'action. A l'ère VUCA, le leader crée les conditions d'une vigilance commune et permanente en favorisant la responsabilité de ses collaborateurs. Les organisations sont devenues trop complexes pour être embrassées par un point de vue unique. C'est le *new deal* de l'entreprise. Le manager octroie du pouvoir et de la responsabilité. En retour, il récolte de la puissance collective. Le management n'est pas une science, c'est un art.



(\*) Bruno Thévenin, est ancien DG de Pepsico France ; Cécile Béliot est Group Executive Vice Présidente de Bel ; Benoît Clocheret est Président exécutif d'Artélia ; Philippe Le Roux est Président-fondateur de Key People.