

SUIVEZ LA PARTITION DE BERNARD ARNAULT POUR SURMONTER LA CRISE ET EN RESSORTIR GRANDI – PARTIE 2

Introduction

Suite à la première partie de notre STORY 13, nous avons le plaisir de vous transmettre cette 2^{ième} partie sur la thématique de la gestion de crise en illustrant nos propos avec les bonnes pratiques du Groupe LVMH.

En cette période difficile, nous souhaitons vous donner le sourire en vous transmettant cette histoire managériale courte agrémentée de métaphores afin d'inspirer vos actions.

Nous allons aborder ce sujet de la manière suivante :

- Sécurisez votre entreprise, vos salariés et vos clients.
- Inspirez-vous des bonnes pratiques de LVMH – Partie 2

1. Sécurisez votre entreprise, vos salariés et vos clients

1.1. Sécurisez votre entreprise

Ce qui comptait avant cette crise, c'était les résultats. Le succès se mesurait souvent à deux indicateurs :

- La hausse du bénéfice par action
- Et l'augmentation du chiffre d'affaires par l'accroissement des parts de marché

Depuis le début de cette crise, ce qui prime désormais, c'est le bilan.

Les seuls facteurs qu'il convient de regarder, ce sont les liquidités disponibles et leur évolution.

Avoir les liquidités suffisantes, ou les moyens de vous en procurer devient primordial pour bien traverser cette crise et surmonter l'adversité.

Je vous livre ci-dessous 5 clés d'action qui me semblent importantes ainsi qu'une qualité à renforcer :

CLE N°1 : Prenez des mesures immédiates pour stopper l'hémorragie de cash

- Passez en revue toutes les dépenses et investissements non indispensables afin de les réduire
- Imaginez d'autres sources de revenus pour augmenter le bénéfice découlant de vos activités
- Coconstruisez des plans d'économies avec vos équipes
- Assignez les responsabilités de l'exécution et du suivi
- Évaluez mensuellement, voire en temps réel les résultats et ajustez

CLE N°2 : Améliorez votre fonds de roulement et votre BFR

- Vendez les éléments d'actif non indispensables à votre cœur de métier
- Cherchez à étaler les paiements

- Raccourcissez les délais de règlement clients
- Poussez les ventes et déstockez
- Changez les critères d'évaluation de vos projets, en passant du retour sur capitaux investis à ces 3 nouveaux critères :
 - o Liquidités exigées
 - o Liquidités qu'ils peuvent dégager
 - o Délai jusqu'au premières rentrées d'argent

CLE N°3 : Mobilisez les aides et les financements

- Mobilisez les prêts PGE (Prêts Garantis par l'Etat)
- Décalez les paiements dus aux administrations

CLE N° 4 : Renforcez votre relation avec vos actionnaires

- Communiquez plus fréquemment avec vos actionnaires
- Levez des fonds si nécessaire

CLE N° 5 : Actualisez votre business plan

- Analysez le cash par domaine actuel et futur d'activité
- Construisez des scénarios par entité, focalisés sur leurs contributions en cash
- Mentionnez les solutions d'amélioration et de repli

QUALITE : Osez faire appel à une ressource externe pour :

- Alléger le quotidien et la pression opérationnelle
- Prendre du recul
- Déléguer certaines missions spécifiques
- Identifier des solutions créatives

1.2. Sécurisez vos équipes

Dans la période de confinement, 44% des salariés ont ressenti du stress, il est donc important d'en tenir compte et de sécuriser vos équipes, même dans cette période post confinement, où beaucoup de collaborateurs continuent de travailler à distance.

Pour ce faire, je vous propose les 5 clés pour agir et une qualité à renforcer :

CLE N°1 : Optimisez l'animation à distance de vos collaborateurs

- Ne pas rentrer directement dans le vif du sujet.
- Commencez vos réunions par une inclusion en demandant à chacun quel est son niveau d'énergie et quelles sont les difficultés auxquelles il doit faire face
- Quelles ressources internes ont été mobilisées pour surmonter les obstacles
- Et quels sont les problématiques non encore résolues

CLE N°2 : Désamorcez les rumeurs

- Les rumeurs contribuent à la baisse du moral des équipes, il est donc important de les désamorcer immédiatement
- En parallèle, il est important de fournir rapidement à tous la véritable information

CLE N°3 : Donnez du feed-back

- Donnez du feed-back sur les actions en cours, en positif et sur les axes d'amélioration
- Félicitez les contributeurs aux réussites et remerciez
- Ramenez à vous les décrocheurs

CLE N°4 : Développez le lien social

- Avec la diminution du télétravail, rétablissez rapidement le lien social
- Veillez à le maintenir et à le développer

CLE N°5 : Renforcez la collaboration

Profitez de cette crise pour :

- Inventer de nouvelles formes de collaboration
- Fixer les règles du jeu et donnez les moyens d'agir
- Rassurer les collaborateurs et donnez des perspectives

QUALITE : Inspirez encore plus

Cette caractéristique a toujours été importante, elle le devient encore plus dans ce contexte de crise :

- Les personnes sont anxieuses
- Cette crise sanitaire continue de menacer leur santé et a diminué leur épargne
- Dans un avenir proche, il menace également leur emploi
- Les gens font moins confiance à ce que disent les médias

Que faire ?

- Intervenez d'abord au sein de votre comité de direction, car ce sont vos cadres supérieurs qui inspireront le reste de votre organisation
- Affermissez leur détermination à braver la tempête
- Aidez-les à élaborer un ou deux scénarios optimistes mais réalistes des événements qui risquent de se produire

Ce dernier point est primordial car vos collaborateurs ont besoin d'une vision qui les motivera et stimulera leur créativité. Enfin, amenez-les à se centrer sur leurs nouvelles priorités en l'étant vous-même.

1.3. Sécurisez vos clients

Dans cette période particulière, il est important de renouer et de développer les liens avec vos clients.

Pour ce faire, je vous propose d'utiliser les 3 clés suivantes et de renforcer une qualité :

CLE N°1 : Consolidez votre relation clients

- Segmentez votre portefeuille clients
- Priorisez vos contacts clients en fonction de critères clairement établis (CA, Rentabilité, Solvabilité)
- Entretenez également le contact avec vos nouvelles cibles

CLE N°2 : Mobilisez vos commerciaux

- Renforcez votre système de veille et de concurrence
- Organisez la remontée des besoins clients à court et moyen terme
- Actualisez votre base de « décideurs » sur vos cibles prioritaires
- Pilotez l'avancement avec des indicateurs volumes et résultats

CLE N°3 : Adaptez votre offre par cible clientèle

- Différenciez votre offre de services par segment
- Adaptez votre approche par nature de relation avec vos contacts clients
- Optimisez la durée de vos cycles de ventes

QUALITE : Accompagnez vos clients

- Accompagnez vos clients de manière différenciée :
 - en fonction de leur métier
 - en fonction de la personnalité de leur dirigeant
- Pour ce faire, vous pouvez utiliser l'outil DYNASTRAT, développé par STRATELIO et qui prouve chaque jour son efficacité.

2. Inspirez-vous des bonnes pratiques de LVMH

Comment le groupe LVMH a-t-il réagi à cette crise ?

Rappelons brièvement les 4 premières décisions qui ont été prises et que nous avons commenté dans la première partie de notre STORY 13 :

1. *Décision 1 : Sécuriser ses collaborateurs et les rendre opérationnels à distance*
2. *Décision 2 : Prendre ses responsabilités face à la crise*
3. *Décision 3 : Communiquer pour informer et pour rassurer*
4. *Décision 4 : Promouvoir des actions solidaires pour aider les soignants à faire reculer le virus*

5. Décision 5 : Activer une logique de don et apporter du réconfort au travers des réseaux sociaux

- Face à la nécessité de rester chez soi, les Maisons de Parfums & Cosmétiques du groupe LVMH ont mis à disposition de leurs followers de quoi égayer leurs journées sur les réseaux sociaux.
- Quoi de mieux pour maintenir le contact ? Les Maisons du Groupe ont rivalisé d'imagination sur les réseaux sociaux à travers la diffusion de contenus originaux et je mentionnerais simplement 2 exemples :

- Veuve Clicquot a initié ses abonnés à l'art de déguster ce vin pétillant grâce à Didier Mariotti, Chef de Cave de la Maison. Dans un premier épisode, il a expliqué comment bien choisir son verre à champagne pour ne manquer aucune des notes gustatives en bouche.
- Loewe a lancé l'opération « Loewe En Casa », ce qui a permis à la Maison espagnole de promouvoir l'artisanat en invitant des anciens participants du prix d'un précédent événement à partager leur savoir-faire et leur passion pour leur métier.

6. Décision 6 : Préparer dès maintenant la période post crise

- Pour les grands patrons de l'industrie du luxe, dont Bernard ARNAULT, cette crise est également une opportunité pour promouvoir "à court et moyen terme" :
 - "la rénovation énergétique des logements et bâtiments"
 - "le développement de mobilités décarbonées"
 - "l'expansion et le stockage des énergies renouvelables et décarbonées"
- Le patron de LVMH, tout comme le MEDEF et d'autres patrons de grandes industries plaident aussi pour "rendre nos outils industriels en Europe- plus résilients", avec "le développement d'une économie circulaire et celui d'une alimentation plus durable et plus locale".
- Ils sont également favorables à une augmentation de l'aide à la recherche et ils soutiennent le Pacte vert européen visant la neutralité carbone d'ici 2050.

7. Décision 7 : Capitaliser sur l'engagement RSE de LVMH pour préparer l'après crise

- Comme le fait remarquer Dildar Hussain, enseignant chercheur et responsable du Département marketing de Rennes School of Business :
 - « Certaines marques de luxe ont investi beaucoup d'argent dans des campagnes marketing autour de la durabilité plutôt que d'agir concrètement sur leur mode de production.
 - Mais les consommateurs ne sont pas naïfs et savent désormais repérer les marques qui s'engagent vraiment. »
- La Maison Louis Vuitton, filiale de LVMH fait partie des premières marques de luxe à avoir agi pour garantir de meilleures conditions de travail à ses employés, partout dans le monde et à s'être battu pour l'égalité des sexes.
 - Ces dernières années, le groupe LVMH a montré qu'au-delà des résultats financiers, l'entreprise a un rôle crucial à jouer pour aider son pays et ses habitants à faire face aux crises auxquelles ils sont confrontés.
 - Les marques de LVMH ne sont plus seulement attachées à la création et au développement d'un prodigieux empire du luxe. Elles sont reliées de plus en plus à quelque chose qui les dépassent.
 - Le modèle d'affaires du Groupe repose sur une vision de long terme, qui valorise l'héritage de ses Maisons et stimule la créativité et l'excellence.
 - Ce modèle est le moteur de la réussite de ce Groupe qui réunit plus de 75 Maisons d'exception qui créent des produits de haute qualité et est le seul acteur présent simultanément dans cinq secteurs majeurs du luxe : Vins & Spiritueux, Mode & Maroquinerie, Parfums & Cosmétiques, Montres & Joaillerie et Distribution sélective.
 - Il compte aujourd'hui plus de 163 000 collaborateurs à travers le monde.
 - Adopter et promouvoir un comportement intègre et éthique dans l'ensemble de ses actions et relations avec tous ses partenaires a toujours été un engagement fort de LVMH.
 - Ont ainsi été définis des règles de conduite et principes d'action qui doivent guider le comportement de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, de tous ses fournisseurs et autres

parties prenantes, en matière d'éthique, de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. Le Code de Conduite LVMH est le pivot de ce dispositif.

- La crise actuelle du COVID-19 ne fait que renforcer cet engagement social, sociétal, environnemental, en faveur d'un modèle de croissance durable et inclusif.

8. La crise du COVID-19, la RSE et la métaphore du Chef d'Orchestre

Pourquoi ai-je choisi cette métaphore du Chef d'Orchestre ?

- Il se trouve que Bernard Arnault est presque aussi à l'aise devant son Steinway que lorsqu'il planche sur le montage d'une OPA.
- Malgré ses années passées sur les bancs de l'école Polytechnique où il a développé sa pensée rationnelle, le patron de LVMH, est intarissable sur sa passion pour le piano.
- Passionné par Chopin, qu'il adore interpréter, la musique romantique comme celle de Schumann le touche particulièrement. Mais celui qu'il admire le plus n'est pas précisément un romantique, c'est Mozart. « Pour moi, c'est le génie absolu de la musique. Construction extraordinaire, précision, pureté, tout est parfait » dit-il lorsqu'il en parle.
- Doué, il n'a pourtant jamais songé à faire une carrière de concertiste, mais l'énergie qu'il déploie à comprendre les autres, à mobiliser sa sensibilité et son goût pour les échanges sont indéniablement des qualités précieuses dans la période actuelle.
- Pour revenir à notre sujet de la gestion de la crise et de l'envie d'entreprendre (ou pas) des actions qui vont au-delà du simple intérêt économique, la tendance actuelle à l'engagement RSE pourrait s'accélérer.
- En effet, nul besoin de maîtriser toutes les subtilités du développement durable et de la RSE pour s'y engager.
- Le comportement éthique dans la conduite des affaires étant la finalité de la RSE, les dirigeants sont appelés à en maîtriser les principes et valeurs clés.
- A partir du moment où le dirigeant est convaincu de l'utilité de cette démarche comme c'est le cas de Bernard ARNAULT, la mise en œuvre s'apparente finalement à l'exécution d'une stratégie de conduite de changement.
- Gardons à l'esprit que le dirigeant n'est pas un expert, mais un chef d'orchestre :
 - Comme lui, s'il n'est pas le meilleur soliste
 - Il est en revanche celui qui sait mettre au diapason et en synergie la diversité qui compose son ensemble, ainsi que le garant de sa cohérence et cohésion.
- Le dirigeant leader en matière de RSE, tout comme le chef d'orchestre :
 - Prêche par l'exemple.
 - Fait l'éloge du comportement responsable pour lui-même autant que pour les autres.
 - Communique sur les actions et initiatives en faveur de la RSE, ou lors des précédents concerts qui ont produit des résultats positifs.
 - Récompense les comportements responsables et solidaires
 - Tout comme le chef d'orchestre, l'éthique et l'exemplarité est au démarrage de l'action et elle se poursuit sans relâche jusqu'à la fin de la représentation ou jusqu'à la nomination du successeur du dirigeant.

Dans l'entreprise actuelle, c'est un enjeu important car le nombre de dirigeants d'entreprise démis de leurs fonctions pour manquement à l'éthique a augmenté de 36 % depuis 2007.

Cette crise aura peut-être l'effet d'un révélateur et d'un moteur pour initier un changement des comportements.

CONCLUSION

Avant le déclenchement de cette crise, nous disions déjà que la Responsabilité du Dirigeant impliquait deux intentions :

- Vouloir savoir
- Et Oser dire

C'est encore plus vrai aujourd'hui et cette crise remet au goût du jour certaines citations comme celle du Poète, écrivain et romancier VICTOR HUGO qui disait : « L'Exemplarité et la Responsabilité sont à l'origine d'une grande joie pour atteindre notre objectif ambitieux ensemble ».

Depuis le démarrage de cette crise, de nombreux dirigeants ont mis en place :

- UN LEADERSHIP de CRISE
- DES ACTIONS POUR SECURISER :
 - L'ENTREPRISE
 - LES SALARIES
 - ET LEURS CLIENTS

Ce faisant, sur la mise en place de leur leadership de crise, ils ont beaucoup travaillé sur l'optimisation de leur temps et sur leur communication.

J'ai repris dans les deux parties de cet article, 6 clés d'action qu'ils ont activées et 1 qualité qu'ils ont mobilisée.

Concernant les actions prises pour sécuriser l'entreprise, les salariés et les clients, j'ai repris dans cette STORY 13, trois qualités mobilisées et treize clés d'action activées.

D'autres dirigeants sont allés plus loin, comme l'a fait Bernard ARNAULT, en renforçant leurs actions solidaires et sociales afin de pouvoir à la fois mieux traverser cette crise, mais aussi en sortir grandi.

PLATON soutenait que la société parfaite adviendrait lorsque les rois deviendraient philosophes.

Dans le contexte actuel, nous pourrions dire que l'entreprise sera plus « équilibrée » lorsque son dirigeant deviendra plus sage. Il pourrait le faire en se dégageant de l'apparence du « réalisme » de la pensée entièrement rationnelle pour rechercher à mobiliser plus en profondeur une pensée plus globale, à la fois rationnelle et intuitive.

Peut-être que le fait de nous retrouver confrontés à cette crise du COVID-19, nous facilitera cette prise de conscience et nous permettra de faire évoluer nos modèles d'affaires, en y intégrant plus de durabilité et d'inclusivité.

L'équipe CONNEC'SENS, nos partenaires STRATELIO, OUTILS VISUELS, ROLE CRAFTING et moi-même vous suggérons de prendre rapidement les mesures qui s'imposent dans la tempête que nous traversons. Puis vous pourrez suivre votre propre partition et oser appliquer des règles de management innovantes. Enfin, faites-vous confiance pour prendre ensuite des décisions courageuses afin de pouvoir sortir de cette crise, grandi et plus résilient.

Donnez également des perspectives, en interne et en externe, et n'hésitez pas à nous contacter pour échanger