

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

Introduction

Suite à notre STORY du mois d'Avril, inspirée des pratiques de TOYOTA, nous avons le plaisir de vous transmettre cette 2^{ième} STORY 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 nouveau sujet de la manière suivante :

- Adoptez un leadership de crise
- Inspirez-vous des bonnes pratiques de LVMH – Partie 1

1. Adoptez un leadership de crise

Traversons-nous aujourd'hui une crise limitée dans le temps et dans l'espace ou plutôt une catastrophe planétaire sans précédent aux impacts imprévisibles ?

Une crise se construit selon des modèles connus à l'inverse d'une catastrophe ou lorsqu'elle se déclenche, il nous faut agir vite sans pouvoir nous référer à des repères tirés de notre expérience.

Mais dans les deux cas, nous ne pouvons pas continuer à manager comme avant, et vouloir contrôler tous les sujets devient vite une mission impossible.

1) Le temps, une ressource qui devient très précieuse

Le temps peut vite devenir notre principal ennemi dans cette gestion de crise si nous ne parvenons pas à l'appriivoiser.

Pour ce faire, je vous propose 3 clés d'action et vous suggère de renforcer une qualité :

A. CLE N°1 : Prioriser

- Identifier rapidement vos priorités business, celles qui génèrent du cash, puis vous focaliser sur ces priorités
- Ensuite, réduisez le temps de remontée de l'information et de la coordination afin de pouvoir décider plus vite.

B. CLE N°2 : Prendre des décisions rapides

- Montez une cellule de crise avec des personnes expérimentées, expertes et reconnues
- Décidez vite, en privilégiant la rapidité plutôt que la perfection

C. CLE N°3 : Lâcher-prise

En temps normal vouloir contrôler tous les sujets importants est légitime.

En période de crise :

- Il est souhaitable de lâcher-prise sur les éléments que vous ne pouvez pas contrôler
- Et de vous focaliser sur ceux pour lesquels vous avez prise

QUALITE : Honnêteté intellectuelle

- Personne ne sait exactement comment les choses évolueront.
- Comment dire aux équipes ce que l'on croit si nous ne sommes pas sûr d'avoir raison ?
- La réponse est à mon sens, l'honnêteté intellectuelle et l'humilité.
- Dites ce que vous voyez et reconnaissez les limites de votre savoir, en acceptant de vous tromper

2) Communiquer en temps de crise

Communiquer à ses équipes représente déjà un acte de management important en période normale.

En temps de crise, la communication devient incontournable et réussir ses prises de parole est clairement un facteur de succès :

A cet effet, je vous propose 3 clés pour agir :

A. CLE N°1 : Recherchez la proximité et la différenciation

Afin d'optimiser votre temps, il est souhaitable de :

- Réaliser de courts briefings quotidiens avec votre premier cercle
- Identifier vos messages clés pour chacune de vos équipes
- Organiser une communication adaptée à chaque équipe
- Communiquer au moins une fois par mois avec tous vos salariés

B. CLE N°2 : Parlez simple et vrai

- Expliquez le contenu de vos messages avec réalisme et bienveillance
- Assurez-vous que l'information est comprise par tous
- Restez vrai pour aujourd'hui et optimiste pour demain
- Informez aussi bien des difficultés que des progrès

C. CLE N°3 : Communiquez de manière visuelle

- Fluidifiez la préparation de vos communications avec la pensée visuelle
- Facilitez la compréhension de vos messages avec le Mind Mapping
- Accélérez le processus d'adhésion de vos équipes en utilisant le sketchnoting
- Optimisez votre temps en vous faisant aider par un expert, créateur du site «<http://outils-visuels.fr/> »

2. Inspirez-vous des bonnes pratiques de LVMH – Partie 1

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

1) **Décision 1 : Sécuriser ses collaborateurs et les rendre opérationnels à distance**

- Du jour au lendemain, un grand nombre des collaborateurs de LVMH ont dû être opérationnels à distance, à commencer par ses managers basés en Chine.
- Du côté du Président du Groupe LVMH, Bernard ARNAULT, ses priorités ont été :
 - Assurer la sécurité de ses collaborateurs, en anticipant la crise à venir en Europe, dès le mois de Février, notamment en effectuant des commandes importantes de masques.
 - Ensuite, s'assurer que les fonctions support avaient la capacité à agir efficacement à distance et aider ceux qui ne l'avaient pas à devenir rapidement opérationnels à distance
 - Mobiliser ses équipes informatiques pour faciliter le télétravail et pour permettre, chaque fois que cela était possible, une continuité des services

2) **Décision 2 : Prendre ses responsabilités face à la crise**

- Après avoir sécurisé ses salariés, Le Groupe LVMH décide très rapidement après l'annonce du confinement en France et des mesures gouvernementales qui ont suivi, d'assumer ses responsabilités face à cette crise en prenant les décisions suivantes :
 - Ne pas recourir au dispositif de chômage partiel.
 - Maintenir les salaires de leurs employés, en les faisant, par exemple, fabriquer des masques et du gel hydroalcoolique.
 - LVMH a ainsi organisé dès le mois de Mars la livraison en France de 10 millions de masques FFP2.
 - Par la suite, sous la bannière #LVMHJoinsForces, le Groupe a produit en grande quantité du gel hydroalcoolique. Ces gels à l'usage des hôpitaux, ont été produits dans les usines de Parfums Christian Dior, Guerlain et Parfums Givenchy.

Ils ont acheté et fait livrer plus de 40 millions de masques chirurgicaux et FFP2 pour les autorités sanitaires françaises.

3) **Décision 3 : Communiquer pour informer et pour rassurer**

Après avoir pris connaissance des mesures prises par le gouvernement chinois pour lutter contre l'épidémie du coronavirus, Bernard Arnault s'est voulu rassurant sur l'impact économique de l'épidémie partie de Wuhan, et ce malgré les répercussions mondiales déjà visibles en Février.

- Les effets du coronavirus sur l'économie mondiale avaient beau être inquiétants dès le début de cette crise, initialement limitée à la Chine, Bernard Arnault s'est voulu optimiste.
- Après avoir battu en 2019 tous ses records, dépassant les 50 milliards d'euros de ventes, le groupe, porté notamment par le succès de Louis Vuitton et Dior, s'attend à réaliser malgré cette crise des performances honorables en 2020. Néanmoins, ces dernières seront en retrait par rapport à l'année précédente.
- Cet impact négatif, de l'ordre de 4 milliards d'Euros, est à rapporter au chiffre d'affaires de 54 milliards d'Euros réalisé en 2019, ce qui représente une performance plutôt meilleure que ce qui est attendu à la fin de cette année pour l'ensemble de l'industrie française.

4) Décision 4 : Promouvoir des actions solidaires pour aider les soignants à faire reculer le virus

- Dès mi-Mars, le groupe LVMH et ses Maisons sont engagés pour faire reculer le virus.
- De l'aide apportée au personnel médical à la fabrication de matériel de première nécessité en passant par plusieurs dons..., les collaborateurs du Groupe témoignent chaque jour de l'esprit de solidarité qui les anime.
- Dans cette lignée, les Maisons Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Loewe, Céline, Kenzo et Fred se sont lancées dans la fabrication ou le support à la production ou la distribution de masques barrière alternatifs en grande quantité, pour éviter à chacun d'être contaminé, et de blouses.
- Les Maisons Louis Vuitton et Christian Dior et leurs équipes se sont également mis à l'ouvrage afin d'adapter l'activité de leurs unités de production pour fabriquer des masques barrière alternatifs à l'usage du grand public.
- Enfin, Bernard Arnault a demandé à la branche parfums et cosmétiques de LVMH de mobiliser ses capacités de production pour fabriquer et offrir aux pouvoirs publics des quantités importantes de gel hydroalcoolique.
- Ces gels seront ensuite "livrés gracieusement aux autorités sanitaires françaises, prioritairement" aux 39 hôpitaux de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

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

Nous aborderons ces actions de sécurisation dès la semaine prochaine lors de la 2^{ème} Partie de notre Story n°13.

L'équipe CONNEC'SENS, nos partenaire STRATELIO, OUTILS VISUELS, ROLE CRAFTING et moi-même vous suggérons de prendre rapidement les mesures qui s'imposent dans la tempête que nous traversons.

Donnez également des perspectives, en interne et en externe,
et n'hésitez pas à nous contacter pour échanger,
dans l'attente de recevoir la 2^{ème} partie
de cette Story n°13.