

Pôle Organisation

Le leadership à l'épreuve de la crise : orchestrer la réponse à la pandémie de coronavirus et aux crises futures

Pour de nombreux dirigeants, la pandémie de coronavirus s'annonce comme une crise d'une ampleur sans précédent depuis l'Après-guerre. Cinq pratiques de leadership permettent d'y répondre efficacement.

Gemma D'Auria et Aaron De Smet



La pandémie de coronavirus fait peser une pression considérable sur les dirigeants d'entreprise et les décideurs publics. En particulier, ils ne sauraient négliger le niveau d'inquiétude que peuvent engendrer les implications humanitaires du COVID-19 auprès de leurs salariés, comme de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Or, compte tenu de l'échelle et de l'imprévisibilité du phénomène épidémique, il leur est particulièrement difficile de répondre efficacement aux attentes de chacun de ces publics. La pandémie présente en effet toutes les caractéristiques d'une crise généralisée dite de « *landscape scale* »¹ : c'est-à-dire un enchaînement d'événements inattendus et inconnus, de très grande ampleur et d'une vitesse fulgurante, qui génère une incertitude majeure, conduisant elle-même à une double perte de repères et de contrôle, ainsi qu'à un choc émotionnel.

Le premier impératif pour les dirigeants consiste à reconnaître la situation de crise. Bien que cruciale, cette étape s'avère souvent complexe à franchir – en particulier au début – si la crise ne survient pas soudainement mais qu'elle apparaît progressivement et dans un environnement inchangé, masquant ainsi la nature réelle du phénomène². L'épidémie de SRAS de 2002-2003 et la pandémie de coronavirus actuelle appartiennent à cette catégorie de crises. Anticiper les effets d'un phénomène à évolution lente exige des dirigeants qu'ils soient capables de surmonter le biais de la normalité, qui peut les conduire à sous-estimer à la fois leur exposition réelle à une situation de crise et les répercussions que celle-ci pourrait avoir sur leur activité³.

Ayant ainsi pris acte et pris la mesure de cet état de fait, les leaders peuvent commencer à élaborer leurs réponses. Ils ne peuvent néanmoins pas se contenter de réagir comme ils le feraient face à une urgence courante, en déployant des plans établis à l'avance. Face à une crise particulièrement imprévisible, les solutions concrètes relèvent nécessairement, pour une large part, de l'improvisation⁴. Elles peuvent prendre la forme de diverses actions : des initiatives temporaires (par exemple, la mise en place du télétravail), mais aussi d'une redéfinition des pratiques professionnelles existantes (telles que l'adoption de nouveaux outils digitaux pour faciliter la collaboration), adaptations qui peuvent d'ailleurs s'avérer des améliorations susceptibles d'être pérennisées post-crise.

Dans ce contexte, les dirigeants doivent adopter l'état d'esprit qui leur évitera de surréagir aux impératifs du moment et leur permettra de maintenir une partie de leur attention sur le moyen et le long terme. Nous abordons dans cet article cinq pratiques de leadership qui peuvent aider les dirigeants à gérer la crise du coronavirus et celles qui pourraient advenir.

Organiser la réponse aux crises : mettre ses équipes en réseau

Les leaders doivent se départir de la conviction que la stabilité ne peut provenir que d'une réponse venue « d'en haut ». Dans les situations d'urgence courantes, une entreprise peut s'appuyer sur sa structure hiérarchique pour gérer avec efficacité les opérations, en mettant en application une

Les dirigeants doivent adopter l'état d'esprit qui leur évitera de surréagir aux impératifs du moment et leur permettra de maintenir une partie de leur attention sur le moyen et le long terme.

¹ Selon la notion établie par Arnold M. Howitt et Herman B. Leonard, "Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response," in Deborah E. Gibbons, *Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena*, première édition, Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2007.

² Arnold Howitt et Herman B. Leonard, *Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies*, première édition, Washington, DC: CQ Press, 2009.

³ Nahman Alon et Haim Omer, "The continuity principle: A unified approach to disaster and trauma," *American Journal of Community Psychology*, 1994, Volume 22, Number 2, pp. 273–87.

⁴ Howitt and Leonard, *Managing Crises*.

réponse formalisée à l'avance correspondant à un scénario préconçu. Dans le cas d'une crise de type « *landscape scale* », les décideurs se trouvent confrontés à des défis inconnus ou dont ils n'ont qu'une compréhension partielle. De ce point de vue, une équipe restreinte de dirigeants n'est pas suffisamment dimensionnée pour rassembler l'ensemble des informations requises ou nécessaires ni prendre les décisions assez rapidement.

Afin de mobiliser au mieux leur organisation, les leaders doivent fixer des priorités claires et accorder l'autonomie nécessaire aux responsables,

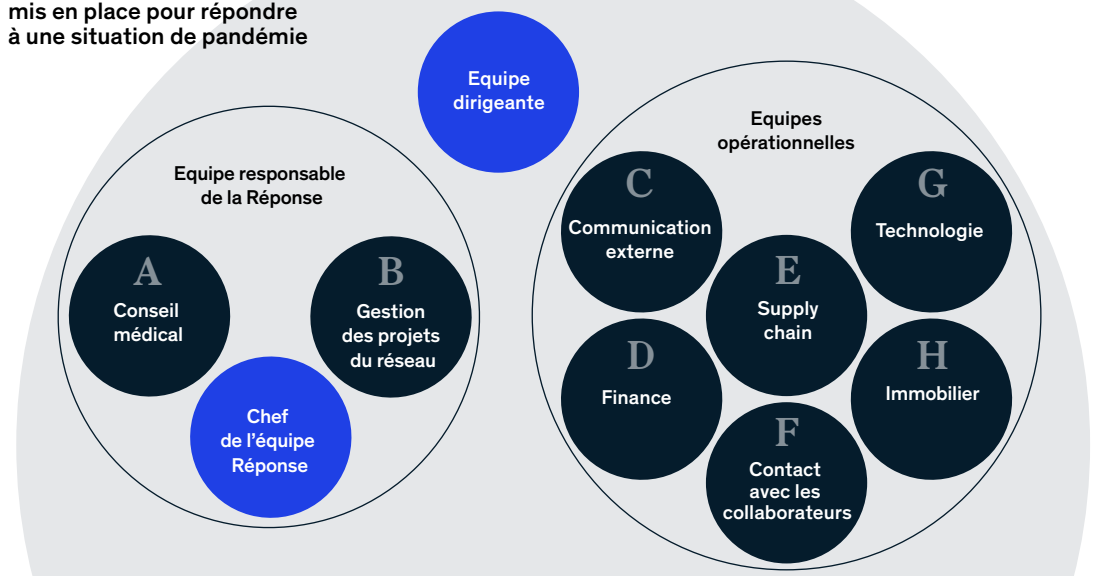
pour qu'ils identifient et mettent en œuvre eux-mêmes les solutions qui serviront ces grandes priorités.

Pour remédier rapidement aux dysfonctionnements malgré des conditions à la fois très chaotiques et stressantes, les dirigeants peuvent créer un réseau ad hoc d'équipes en vue de coordonner les actions. Les entreprises qui ont l'expérience de la mise en œuvre d'un tel réseau sont relativement peu nombreuses. Ce que nous entendons par réseau d'équipes, c'est une construction dédiée, centralisée et très adaptable, intégralement centrée sur une finalité commune (voir Figure)⁵.

Figure

Lors d'une crise, le réseau d'équipes ad hoc s'attache à traiter les questions de toutes natures qui surgissent, et à procéder aux mesures correctrices qui s'imposent dans le fonctionnement global de l'entreprise.

Exemple de réseau d'équipes mis en place pour répondre à une situation de pandémie



A Conseil médical

- Directives et politiques générales
- Guides pour les responsables opérationnels

B Gestion des projets du réseau

- Scénarios
- Cartographie des problèmes
- Cadence opérationnelle

C Communication externe

- Alignement sur la réglementation (ex. : dérogations)
- Communication avec les tiers (ex. : partenaires)

D Finance

- Tests de résistance financière

E Supply chain

- Perturbations et aide au redémarrage (ex. : prêts)
- Exposition aux différents niveaux
- Gestion des stocks

F Contact avec les collaborateurs

- Communication via les canaux internes
- Feedback bidirectionnel (ex. : médiateur interne, enquêtes, e-mails, appels téléphoniques)

G Technologie

- Mise en place et fonctionnement du télétravail et infrastructures
- Soutien catégories de salariés représentant des cas particuliers (ex. : ceux qui ne peuvent pas télétravailler)

H Immobilier

- Gestion des bâtiments
- Gestion des usines

⁵ Tatum Collins, Chris Fussell, Gen. Stanley McChrystal, et David Silverman, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, première édition, New York, NY: Portfolio/Penguin, 2015.

Dans ce cadre, une partie du réseau agit sur un périmètre se situant hors du cadre des opérations habituelles de l'entreprise. D'autres ont pour mission d'identifier les implications de la crise pour les activités courantes et de procéder à des adaptations, par exemple en aidant les personnels à adopter de nouvelles normes de travail.

Bien souvent, le réseau d'équipes comprendra un centre névralgique intégré couvrant quatre domaines : protection des salariés, stabilisation de la *supply chain*, engagement des clients et conduite de stress-tests financiers rigoureux (pour plus d'information sur ce sujet, voir l'article *Responding to the coronavirus: The integrated nerve center*, sur le site McKinsey.com).

Les leaders doivent favoriser la collaboration et la transparence entre toutes les équipes du réseau. Ils doivent pour cela répartir les responsabilités et partager les informations. Ils établissent ainsi le modèle de fonctionnement qui doit être répliqué en cascade. En situation de crise, un dirigeant peut avoir instinctivement tendance à recentrer les pouvoirs décisionnels, à contrôler l'information et à ne la communiquer qu'à ceux qui ont à la connaître. Faire précisément l'inverse encouragera les équipes à reproduire l'exemple.

Autre exigence pour les leaders – en particulier dans l'environnement émotionnel et tendu qui caractérise une crise – celle de garantir la « sécurité psychologique », de sorte que tous les collaborateurs puissent parler ouvertement de leurs idées, leurs questions et leurs préoccupations, sans crainte de répercussions. Dans ce climat, le réseau d'équipes pourra faire en sorte de donner du sens à une situation perçue comme floue, en favorisant un débat sain dans l'organisation.

Faire grandir les leaders en temps de crise : la valeur du « calme résolu » et de « l'optimisme mesuré »

De même qu'ils doivent être disposés à transférer temporairement une partie de leurs prérogatives au réseau d'équipes, les dirigeants ont tout à gagner à accorder une latitude et des responsabilités analogues à d'autres personnalités en interne. Ces dernières peuvent alors s'investir dans les nombreux aspects de la réponse de l'entreprise à la crise. Cette délégation de pouvoir exceptionnelle

implique de leur conférer la faculté de prendre et faire appliquer des décisions à fort enjeu, sans avoir à en référer ni à les faire approuver en amont. A cet égard, l'impératif pour les dirigeants consiste à établir rapidement une architecture décisionnelle susceptible de clarifier les responsabilités à tous les niveaux.

Au sein du réseau d'équipes et pour l'ensemble de ses membres, une même logique doit prévaloir. Inévitablement, ces décideurs nouvellement investis commettront des erreurs. En ce cas, il leur faudra être capables de déployer rapidement des mesures correctives, sans surréagir ni paralyser l'organisation. Au-delà des responsables initialement désignés au sein du réseau d'équipes qui sont choisis parmi le « premier cercle » de la gouvernance exécutive (en général membres du comex ou du codir), de nouveaux leaders émergeront naturellement à mesure de l'évolution de la crise.

Dans les situations d'urgence courantes, l'expérience est sans doute la qualité la plus précieuse pour les leaders. Néanmoins, dans le cas d'une crise de type « *landscape scale* », c'est plutôt la détermination qui devient le trait de leadership primordial. Les responsables impliqués dans la réponse à la crise doivent en effet être capables de fédérer les équipes derrière un seul et même objectif et de cadrer toutes les questions essentielles. Le leader efficace présentera plusieurs qualités majeures. La première est le « calme résolu », c'est-à-dire la capacité à se détacher d'une situation de tension et à réfléchir avec clairvoyance à la meilleure façon de la gérer⁶. Cette aptitude fondamentale est le plus souvent associée à des caractères alliant esprit pragmatique, humilité et combativité.

Autre qualité déterminante : « l'optimisme mesuré », ou le mélange de confiance et de réalisme. Au tout début d'une crise, s'ils affichent une confiance excessive en dépit de conditions manifestement difficiles, les leaders peuvent perdre en crédibilité. Il est donc essentiel pour eux d'incarner la confiance dans la capacité de l'entreprise à traverser la tempête, mais aussi de montrer qu'ils tiennent compte de l'incertitude et qu'ils ont d'ores et déjà commencé à recueillir toutes les informations nécessaires.

⁶ Helio Fred Garcia, "Effective leadership response to crisis," *Strategy & Leadership*, 2006, Volume 34, Number 1, pp. 4–10.

Décider dans l'incertitude : marquer une pause pour évaluer et anticiper, puis agir

Il est une erreur courante que font certains leaders en cas de crise : celle d'attendre de voir apparaître l'ensemble des symptômes de la crise avant d'engager l'action. Compte tenu des nombreuses incertitudes, il est possible que les manifestations en question ne s'éclaircissent pas dans un délai suffisant pour prendre les décisions qui s'imposent. Quoi qu'il en soit, les leaders ne sauraient s'en remettre à leur seule intuition. Pour gérer au mieux la confrontation à l'inconnu et l'absence de références, ils doivent recueillir en permanence faits et informations au fur et à mesure de l'évolution de la crise et assurer le suivi régulier des résultats obtenus à travers les réponses qu'ils auront apportées.

En pratique, cette démarche implique de marquer fréquemment une pause pour prendre du recul par rapport au travail de gestion de crise afin d'évaluer la situation sous différents angles. C'est alors qu'il convient d'anticiper et d'évaluer les prochaines évolutions potentielles, puis de poursuivre ou réorienter l'action. Les leaders doivent s'astreindre à ce cycle systématique de pause-évaluation-anticipation-action. Lui seul les aidera à conserver le fameux « calme résolu » qui conditionne leur succès et à éviter de surréagir aux faits nouveaux qui peuvent intervenir. Certes, plusieurs épisodes de la crise exigeront inévitablement une action immédiate, sans leur laisser le temps de l'évaluation ou de l'anticipation. Mais dans l'ensemble de leur mission face la crise, les leaders doivent absolument parvenir à ménager des occasions de marquer un temps d'arrêt, pour réfléchir et prévoir, avant d'engager les nouvelles actions.

Deux comportements cognitifs peuvent les y aider. Le premier – la réactualisation (*Updating*) – consiste à reconsidérer les idées au vu des informations nouvelles qu'auront collectées les équipes et des enseignements nouveaux qu'elles en auront tirés. Le second comportement – le doute méthodique (*Doubting*) – s'avère précieux pour permettre aux leaders de procéder à l'analyse critique des actions en cours et envisageables et ainsi à déterminer s'il est pertinent de concrétiser, de modifier, ou d'abandonner les unes ou les autres.

Réactualisation et doute méthodique autorisent les leaders à effectuer eux-mêmes les arbitrages optimaux entre leurs impulsions contradictoires et donc à concevoir à la fois des solutions nourries de

leurs enseignements précédents et des approches radicalement innovantes face à l'inédit. Ils parviennent ainsi à capitaliser sur leur expérience, tout en se montrant ouverts à tout nouvel éclairage qui imposerait une adaptation de leur action.

Après avoir décidé, de manière éclairée, de la nature de l'action à conduire, le leader doit passer à l'action, et le faire avec résolution. Si elle est visible et crédible, cette résolution renforcera nettement la confiance que l'ensemble de l'entreprise place en ses leaders, et elle aura aussi un effet d'encouragement et d'émulation au sein du réseau d'équipes.

Démontrer son empathie : accorder aux enjeux humains la priorité absolue

Dans une crise « *landscape scale* », les individus pensent naturellement avant toute chose à garantir leur santé et celle de leurs proches et à assurer leurs besoins fondamentaux. Toute leur attention est centrée sur ces questions fondamentales : ma famille et moi risquons-nous d'être infectés ou blessés ? Comment mettre mes proches en sûreté ? Vers qui me tourner ? Les leaders ne doivent pas laisser les directions juridiques, RH ou communication répondre seules à ces interrogations. Une crise constitue un moment où il est crucial pour les leaders d'affirmer l'un des aspects essentiels de leur rôle : influencer positivement sur la vie de leurs collaborateurs et de toutes les parties prenantes de leur entreprise.

Ils doivent montrer qu'ils ont pris toute la mesure des difficultés personnelles et professionnelles que vivent les salariés et leurs proches. Par la tragédie humaine qu'elle représente, le nombre de décès et d'hospitalisations exponentiel qu'elle provoque, mais aussi les contraintes liées au confinement, à l'arrêt de la plupart des vols, aux fermetures de frontières et d'écoles, la pandémie de COVID-19 génère un niveau d'inquiétude inédit sur des dimensions très diverses.

Les leaders doivent alors être extrêmement attentifs aux difficultés qu'éprouvent les uns et les autres, et prendre des mesures pour apporter à chacun une aide, y compris sur les aspects les plus personnels.

Enfin, il est essentiel pour les dirigeants non seulement de faire preuve d'empathie, mais aussi d'accepter de bénéficier eux-mêmes de l'empathie

que manifestent leurs interlocuteurs à leur endroit. En effet, ils ne doivent en aucun cas perdre de vue leur propre bien-être, qui est le gage de leur efficacité.

Pendant la crise, stress, fatigue et incertitude s'accumulent et ils peuvent avoir le sentiment que leur aptitude à traiter l'information et à rester lucides diminue. A cet égard, ils lutteront mieux contre la diminution de leurs capacités fonctionnelles s'ils encouragent leurs collaborateurs à leur faire part de leurs inquiétudes et s'ils tiennent compte des mises en garde qui leur sont adressées. Pour les leaders, pousser l'abnégation jusqu'à négliger leur propre santé s'avèrerait nécessairement contre-productif.

Communiquer efficacement : maintenir la transparence et faire fréquemment le point

La communication de crise représente souvent le talon d'Achille des leaders. On a ainsi vu à maintes reprises des dirigeants afficher une confiance et un optimisme excessifs lors des premiers stades d'une crise. Par là-même, ils suscitent le doute auprès de leurs parties prenantes quant à leur niveau réel d'information ou de transparence et, *in fine*, quant à leur capacité à gérer la crise. Certains autres ont tendance à suspendre toute annonce et même toute prise de parole pendant de longues périodes, en attendant que des faits supplémentaires apparaissent et que des décisions soient prises. Ni l'une ni l'autre de ces approches ne sont rassurantes.

Comme l'affirme Amy Edmondson : « Pendant une crise, assurer la transparence doit être la tâche n° 1 des dirigeants. Soyez clairs sur ce que vous savez, ce que vous ne savez pas, et ce que vous faites pour

en savoir plus »⁷. Par une communication combinant justesse et fréquence, les leaders montrent qu'ils suivent la situation au plus près et qu'ils ajustent les réponses en fonction des nouveaux éléments qui leur parviennent. Cette approche les aide à rassurer leurs parties prenantes sur le fait qu'ils font face à la crise avec maîtrise et écoute. Ils doivent en effet veiller avec une attention particulière à ce que les préoccupations, les questions et les intérêts des différentes catégories de personnes soient bien pris en compte. A cet égard, il peut être très pertinent de donner la parole aux membres de l'équipe de gestion de crise, pour qu'ils expliquent de manière concrète toutes les mesures qu'ils mettent en place.

Si elle doit s'intensifier lors de ces circonstances exceptionnelles, cette communication ne devra pas s'arrêter une fois la crise passée. Donner alors des perspectives plus optimistes aura un effet mobilisateur auprès des personnels et des parties prenantes, et les incitera à contribuer aux efforts de rétablissement de l'entreprise.

La pandémie de coronavirus constitue une épreuve majeure pour les dirigeants d'organisations publiques ou privées de tous secteurs. De plus, ses conséquences à moyen et long terme demeurent encore difficilement mesurables. Pour les décideurs, cette incertitude prolongée représente une raison supplémentaire de mettre en application les pratiques de leadership décrites dans cet article. Ainsi, ils contribueront à renforcer des comportements et des valeurs qui protégeront leur entreprise et son écosystème tout au long de cette crise, quelle qu'en soit la durée. Au-delà, ils les prémuniront également pour l'avenir contre les effets d'une éventuelle nouvelle crise d'ampleur analogue.

Gemma D'Auria est directrice associée senior au bureau McKinsey de Dubaï et **Aaron De Smet** est directeur associé senior au bureau de Houston.

Les auteurs tiennent à remercier Ruth Imose, Ana Mendy, Monica Murarka, Mihir Mysore et Ophelia Usher pour leurs contributions à cet article.

Designed by French Office Communications
Copyright © 2020 McKinsey & Company. Tous droits réservés.

⁷ Amy C. Edmondson, "Don't hide bad news in times of crisis", Harvard Business Review, 6 mars 2020, hbr.org.