

start-up

« Les chefs d'entreprise doivent gérer le chaos »

- Propos recueillis par M. K.

Ex-PDG d'une société de logiciels, le Franco-Canadien Sean Lafleur accompagne avec société FlowerChange les dirigeants d'entreprise dans la conduite du changement. Depuis la pandémie, cet ancien de chez Google renforce ses conseils « à ces leaders a bord du chaos », dans leur prise de décision et leur management à distance.

Emmanuel Macron a annoncé une sortie du confinement à partir du 11 mai. Est-ce un tournant pour les dirigeants ?

Oui, il y a le début d'un cadre pour la sortie, ce qui aide à rassurer les dirigeants, surtout ceux qui sont hors restauration, hôtellerie et événementiel. Le 11 mai est un début de sortie des incertitudes. Mais rien n'est garanti pour autant.

Qu'est-ce qui est le plus difficile pour eux ?

Les dirigeants avaient déjà l'habitude de gérer la complexité. Mais désormais, avec cette situation jamais vécue, sans références, ils sont passés à la gestion au bord du chaos. Il n'existe aucune recette miracle pour y répondre. Face à cette situation, il faut se recentrer sur l'essentiel. Il s'agit d'être présent sur deux fronts : comment préserver la santé de mes équipe et la mienne, et comment assurer la pérennité de l'entreprise. Après le sprint des premières semaines, où il a fallu tout réorganiser (chômage partiel, activité, etc.), est venu le temps du marathon. Il faut maintenant durer sur le long terme. C'est là où le coaching prend un sens particulier. Les patrons s'en servent comme un espace de soutien pour nommer la charge émotionnelle et s'épancher sur leurs difficultés. C'est souvent le seul endroit où ils peuvent le faire en toute confidentialité et confiance. Ils sont aussi preneurs d'aides.

Les dirigeants doivent aujourd'hui, pour la plupart, manager leurs équipes à distance. Quels conseils leur donner ?

Les patrons doivent maintenir une proximité avec leurs salariés, même en étant à distance. Il faut leur donner l'opportunité de poser des mots sur cette expérience, d'exprimer des émotion au travers de réunions régulières en visioconférence. Le dirigeant ne doit pas craindre d'être

authentique, de dire quelles sont ses difficultés, comment il s'organise lui-même, comment il s'accorde des temps de pause. Plusieurs écueils guettent le dirigeant pendant cette crise : être en suractivité avec une multiplication des réunions qui épuisent les équipes, se figer ou être dans le déni.

Comment manager quand la visibilité n'existe plus ?

Il faut cerner ce qu'on peut contrôler et ce qu'on ne peut pas. Le dirigeant peut décider de rouvrir telle ou telle activité, ou proposer des services ou des produits adaptés à la situation actuelle. Ces leaders au bord du chaos doivent pouvoir prendre des décisions, même difficiles comme la fermeture d'un site. Il faut aussi savoir abandonner certains projets. Mais, en revanche, personne ne peut dire quand cette crise se terminera et comment les choses vont reprendre ni quelles opportunités seront à saisir. Les patrons doivent arriver à rassurer leurs équipes sans avoir de visibilité.