

Rapport spécial – Techniques éprouvées de leadership en situation de crise

par Richard Martin
Président, Alcera Conseil de gestion inc.

Avant que la crise ne surgisse

Je me souviens d'avoir lu un article, voilà de cela un certain temps, où il était dit que 72 % des dirigeants au Canada avouaient de pas disposer de plans permettant de faire face à un sinistre majeur touchant leur compagnie ou leur organisation, bien qu'ils soient convaincus d'assumer une responsabilité personnelle à cet égard.

Je crois que cette situation découle en grande partie de trois facteurs.

- Tout d'abord, il y a celui que je qualifie de pensée linéaire, ou encore de pensée magique. J'entends par là que nous envisageons à toutes fins pratiques le futur comme le simple reflet du passé.
- Le deuxième motif, qui s'apparente à un manque de préparation, réside dans le fait que de nombreux meneurs ne réalisent pas tous les dangers, menaces et risques éventuels qui planent au-dessus de leur tête.
- La dernière raison réside dans le fait que, bien que de nombreux dirigeants puissent percevoir les risques et les dangers et que plusieurs puissent souhaiter s'y attaquer, ceux-ci ne disposent pas nécessairement de tous les outils qu'il leur faut pour que cela soit fait adéquatement.

Selon ma philosophie, avec un peu de préparation et de planification, on réussit toujours à composer avec n'importe quel type de crise. Une foule de choses peuvent être faites avant qu'une crise ne survienne et, pour ce faire, un dirigeant se devra de jouer, avec force et positivisme, un rôle de chef de file.

Voici neuf techniques et principes que vous pouvez mettre en application, en tant que chef organisationnel, pour empêcher une crise ou mieux vous préparer en prévision de celle-ci avant qu'elle ne survienne.

1. Mobilisez votre équipe par l'anticipation et l'identification des crises éventuelles avant qu'elles ne se produisent.

L'une des principales tâches d'un meneur consiste à se préparer personnellement à faire face à des situations menaçantes et aussi à préparer son organisation à relever ces défis. Certains décrivent cet état comme une capacité de résistance au choc. Je crois qu'il s'agit là d'une excellente expression pour décrire ce dont je parle. À titre de cadres supérieurs, vous devez adopter un rôle de chef de file au sein de vos organisations auprès des divers intervenants. Parfois, cela peut signifier de devenir impopulaire ou même de faire chavirer le navire, mais il en va là aussi du prix à payer pour la responsabilité exercée.

2. Implantez la gestion rationnelle des risques et des mesures de prévention.

Dans la mesure du possible, les cadres supérieurs doivent exercer une diligence raisonnable lorsqu'il est question de s'assurer que leurs organisations peuvent composer avec les menaces identifiées. Cela comprend les mesures d'identification et de détermination de la provenance des

ressources afin d'éviter que ces calamités ne surviennent et d'atténuer les risques prévisibles. Le risque se veut le produit de la probabilité de l'événement et de ses conséquences. Certains événements peuvent sembler très peu vraisemblables mais, lorsqu'ils se produisent, ils s'avèrent désastreux. D'autres restent plus prévisibles sans pour autant s'accompagner nécessairement de répercussions désastreuses. D'autre part, nombreux sont les risques qui pourraient subsister et, sans mettre la vie en danger, présenter malgré tout un aspect totalement déplaisant.

3. Instaurez des priorités en matière de prévention et de préparation continues.

On ne trouve jamais le temps, l'argent, les gens ou les autres ressources en quantité suffisante pour réaliser tout ce qui doit être fait. Il faut continuellement établir des priorités en ce qui a trait au travail et au développement en se fondant sur une évaluation rationnelle des menaces, des dangers et des risques.

Comment procédez-vous à cette évaluation et quels sont les critères retenus? Dans le cadre de ce processus, les facteurs suivants devraient être pris en considération :

- la nature de la menace,
- l'ampleur du danger ou du risque,
- les effets sur la viabilité organisationnelle ou la survie,
- les exigences relatives à la diligence raisonnable,
- la responsabilité légale,
- les répercussions financières
- la nécessité d'une continuité opérationnelle.

Ces facteurs ne devraient nullement être considérés comme complets en soi, mais constituent plutôt comme un point de départ pour arrimer la réflexion sur les priorités.

4. Élaborez des plans d'urgence solides pour composer avec les situations les plus vraisemblables et les plus dangereuses que vous pouvez envisager.

La planification des mesures d'urgence comporte trois avantages importants et positifs pour une organisation :

- elle lui permet de voir venir les choses en approfondissant une situation éventuelle à l'avance de telle sorte que les résultats possibles puissent être évalués et soupesés en ce qui concerne leur impact; si la situation change, vous et votre organisation serez mieux à même de vous adapter, car nombre de ces changements auront été pressentis et peut-être même pris en charge à l'avance;
- elle donne lieu à un langage commun à l'intention de toutes les personnes mobilisées par la mission de l'organisation; à mesure que se modifie la situation ou l'environnement au sein duquel vous œuvrez, le plan peut rapidement être adapté et communiqué en fonction d'une interprétation commune préexistante;
- elle forme l'assise d'une organisation et d'un aménagement organisationnel solides; les plans vous dévoilent ce qui doit être fait, l'identité de ceux qui doivent le faire et la nature des ressources à leur disposition.

Bien qu'aucun plan ne puisse convenir à toutes les situations, il y a lieu de se souvenir du vieil adage : une planification omise signifie un échec planifié. La meilleure approche consiste à mettre au point des plans d'urgence visant à composer avec les scénarios les plus vraisemblables et les plus dangereux. Lorsque c'est fait, des éléments de ces plans peuvent être

extraits pour devenir des procédures ou des sous-programmes clés pouvant s'appliquer à un nombre quelconque de situations imprévues.

5. Implantez des politiques et des procédures rationnelles en prévision des situations et des événements de crise les plus vraisemblables.

Les politiques et les procédures préétablies s'imposent pour toute organisation qui souhaite composer avec les crises et les discontinuités de toutes sortes. Les procédures indiquent à tous ce qui doit être fait et de quelle façon s'y prendre, et elles les aident à traverser la crise à la lumière de renseignements incomplets. De plus, elles fournissent une position commune permettant d'éviter la panique et les réactions ponctuelles.

6. Préparez-vous et préparez votre équipe grâce à une formation et à des exercices minutieux.

Lorsque les plans d'urgence et les procédures / politiques en cas de crise sont instaurés, ils doivent être mis à l'épreuve. Pour ce faire, cela suppose deux éléments :

- premièrement, cela donne lieu à un apprentissage systématique par chaque personne touchée;
- deuxièmement, cela permet à la direction de mettre à l'essai les plans et les procédures, les présomptions fondamentales, la formation, les gens, le matériel et les infrastructures.

Les organisations qui présentent une vulnérabilité particulière aux discontinuités devraient disposer d'un plan de simulation bien défini couvrant tous les aspects de la situation, qu'il s'agisse d'une simulation d'exercice « sur maquette » à des exercices et des simulations complets. Ceux-ci devraient être mis en œuvre avec diligence et introspection.

Cependant, le simple fait de tenir un exercice et, ensuite, de fermer boutique jusqu'à l'année suivante ne suffit pas. Vous devez vous efforcer de tirer le maximum d'apprentissage possible de l'exercice et, ensuite, ajuster vos plans, politiques et procédures tout en vous assurant également qu'ils soient implantés, promulgués et mis en pratique à nouveau à l'avenir. La perfection n'est pas issue de la pratique, la perfection est issue de la pratique **parfaite**.

7. Engagez des conseillers et des associés de confiance et assurez-vous qu'ils soient bien qualifiés et qu'ils travaillent avec un esprit d'équipe.

Voici sans doute l'élément le plus important entre tous. Les dirigeants et les gestionnaires qui occupent des postes d'importance cruciale au cours d'un désastre, d'une situation d'urgence ou d'une crise doivent être en mesure de fonctionner dans une telle situation. Et tout cela commence au sommet de l'organisation. Les dirigeants qui ont tendance à perdre les pédales ou qui ne peuvent composer avec un stress excessif doivent être formés et encadrés.

Le leadership suppose l'imputabilité par rapport aux gestes et au comportement. Ceci dit, personne ne fonctionne en vase clos. Les exigences en matière de leadership qui se manifestent aux postes de responsabilité élevée sont telles qu'on peut s'attendre à ce qu'aucune personne ne soit en mesure de posséder une réponse à toutes les questions susceptibles de surgir. Solliciter des conseils ne s'apparente nullement à un signe de faiblesse mais bien plutôt à une marque de confiance et d'équilibre. Tous les chefs efficaces, peu importe leur champ d'activités, savent s'entourer d'équipes de conseillers et d'associés. Les conseillers devraient connaître le dirigeant

et ne pas avoir peur de lui dire les choses telles qu'elles sont. Réciproquement, en périodes d'incertitude ou de crise, le chef ne devrait pas hésiter à solliciter des conseils.

Quiconque peut demander conseil et sincèrement souhaiter en obtenir un se sentira en sécurité. Pourvu que le dirigeant soit ferme et prompt à poser des gestes, souvent, le fait de solliciter des conseils mènera à l'obtention d'un pouvoir accru. Il en est ainsi du simple fait que l'on puise dans les aptitudes innées d'une quantité innombrable d'individus en leur demandant, tout simplement, ce qu'ils pensent d'un enjeu. Qui plus est, cela habilite les employés qui sentent alors qu'ils contribuent aux résultats. Cela donne lieu à une situation réciproque de respect et d'influence. Ces deux volets ouvrent la voie à un leadership efficace.

8. Édifiez une organisation aussi souple et résistante que possible dans les limites imposées par le temps et les ressources.

L'organisation se veut l'art et la science de la création de processus et de structures permettant d'implanter avec succès des plans. Une organisation efficace repose sur de doubles fondations : la délégation de responsabilités et de ressources et des processus et procédures communs pour encadrer leur prise en charge. La meilleure façon d'assigner des tâches et des responsabilités consiste à dresser une liste de toutes les tâches et fonctions individuelles et à identifier très précisément la personne qui en assumera la responsabilité. Par la suite, les ressources nécessaires à la prise en charge de ces responsabilités doivent être affectées conformément aux priorités définies dans le plan. Une fois les responsabilités et les ressources déléguées, les équipes et l'organisation dans son ensemble doivent élaborer des processus communs afin d'assurer la qualité, la conformité et l'imputabilité. Ainsi, il deviendra facile d'identifier les raisons derrière le succès ou l'échec et, au choix, de poursuivre en fonction de ce succès ou de corriger les faiblesses. Cela permettra aussi de créer un cadre d'imputabilité clair, étant donné que toutes les responsabilités auront été confiées à l'avance à des individus.

9. Œuvrez à prendre davantage conscience de votre rôle de chef et cherchez à acquérir les compétences aptes à assumer la direction en cas de crise.

Le dernier principe préalable à l'avènement d'une crise que j'aimerais aborder a trait aux compétences assumées par le chef et à son degré de prise de conscience de son rôle en tant que tel. La recherche a démontré que les gens qui réussissent et qui font preuve d'une grande efficacité possèdent également une conscience aiguë d'eux-mêmes. De surcroît, nous savons aussi que, lors d'une crise ou d'une situation d'urgence, les dirigeants et les gestionnaires chevronnés deviennent les meilleurs meneurs. Découvrez quel est votre style social. Apprenez-en davantage sur vos préférences en matière de leadership et de prise de décisions. Apprenez à connaître vos forces, pour pouvoir miser sur celles-ci, et vos faiblesses ou vos défauts, pour pouvoir les contourner en faisant appel à d'autres personnes ou à des technologies et, conséquemment, à ne pas avoir à en tenir compte lors d'une crise.

Durant la crise

Les crises et les situations d'urgence mettent les individus, les groupes et les organisations à l'épreuve. Nombreuses sont les personnes chez qui cela suscite automatiquement une réaction de lutte ou de fuite, alors que pour d'autres, cela entraîne un sentiment de dépression et de passivité. D'un côté ou de l'autre, le stress provoqué chez les individus et les groupes est considérable et il peut s'avérer extrêmement débilisant au niveau du rendement.

Il existe un lien direct entre la qualité d'un leadership et l'aptitude des gens à fonctionner adéquatement dans un contexte de stress ou de crise. De plus, les crises exigent une prise de décisions dynamique et engagée. La gestion de crises et les mesures d'urgence peuvent contribuer à la planification et à l'organisation de l'action, mais seul un **leadership** efficace peut fournir un niveau suffisant de motivation et de cohésion apte à permettre au groupe de réussir à fonctionner. Fait notoire pour quiconque a pris la direction d'un groupe de personnes en situations d'urgence ou dans d'autres circonstances où leur vie était en danger, cela a été démontré tant et plus dans le cadre de recherches psychologiques. En tant que chef, que pouvez-vous faire pour aider votre équipe ou votre organisation à composer avec le stress ou l'anxiété suscité par une situation de crise?

Voici quelques principes et techniques que vous pouvez utiliser pour devenir un chef plus efficace en temps de crise.

1. Prenez les commandes pour gérer la situation.

Ce principe est associé à la dernière technique avant que ne survienne une crise. Si vous avez confiance en vos aptitudes et connaissez bien vos forces et vos faiblesses, vous serez mieux préparé à prendre les rênes lorsque surviendra un désastre ou une crise.

Cela peut vous sembler bénin mais, lors d'une crise, il s'agit de la chose la plus difficile à faire pour un meneur. Pensons un instant à une urgence médicale. La première étape cruciale consiste à assumer la gestion de la situation, que vous ayez des connaissances en matière de premiers soins ou non. Dans une telle situation, les gens ont tendance à réagir favorablement à l'endroit d'une personne assumant une direction et un leadership décisif. En niant la responsabilité, vous ne réussirez qu'à saper votre autorité et, lorsque la crise sera devenue chose du passé, cela amènera une diminution du respect que l'on vous porte. En outre, cela ouvrira aussi la porte à l'inaction.

2. Admettez ce qui se produit.

Dès le départ, admettez la gravité de la situation. Ne regardez pas autour de vous pour trouver un coupable. Ce faisant, vous ne réussiriez qu'à créer une situation conflictuelle et à miner la cohésion et le moral des troupes. De plus, une recherche analytique des causes ne demeure pertinente que dans la mesure où elle peut contribuer à résoudre le problème immédiat.

Tous les signes sont présents, il vous suffit d'en faire une lecture et de proposer des plans d'urgence. En réalité, il s'agit là d'une situation où les crises éventuelles peuvent être circonscrites en les transformant en occasions qui se présentent. Cependant, cela ne sera pas résolu par la gestion, peu importe son dosage, mais bien par la vision et par un leadership extraordinairement transformateur.

3. Confirmez les renseignements reçus avant de réagir.

En tant qu'officier militaire prenant le relais du commandement d'une zone chaudement disputée en Bosnie, mon prédécesseur m'a donné des conseils qui, tout au cours de ma période de déploiement, m'ont permis de demeurer bien en selle : « Les premiers renseignements sont toujours fautifs » et « Ne réagis pas outre-mesure ».

- La première étape consiste à identifier la source ou la provenance des renseignements.
- La deuxième consiste à s'assurer de leur fiabilité.

- La troisième consiste à les valider par l'entremise d'observations ou de rapports de confiance.

Pendant que tout cela se déroule, trouvez une façon de planifier à l'avance en soupesant les options qui s'offrent à vous. En mobilisant votre équipe au cours de ces étapes, vous contribuerez grandement à alléger l'anxiété qui découlera de l'incertitude. Cela mobilisera aussi leurs bras et leurs cerveaux. Affairés, les gens n'ont ni le temps ni l'énergie pour se plaindre et lancer des rumeurs.

4. Conservez une bonne connaissance de la situation.

Voici le corollaire du point mentionné précédemment. Il est important de recueillir les bons renseignements, pas seulement des renseignements comme tels. En outre, il s'avère essentiel de soupeser toute l'information pour en vérifier la validité, la fiabilité et le niveau de risque.

5. Dirigez en première ligne.

C'est durant les périodes de profonds changements et de grande incertitude que les dirigeants de catégorie mondiale méritent vraiment leur raison d'être. Les commandants militaires savent qu'ils ne peuvent commander et diriger leurs troupes à partir du siège sécuritaire de leur poste de commandement. Il en va de même pour les dirigeants d'entreprises et d'organisations. Voilà ce que l'on entend par diriger en première ligne.

Les chefs doivent s'activer et se salir les mains au même titre que les troupes. Cela ne signifie pas qu'il vous faut accomplir le travail de vos subalternes. Toutefois, il vous faut vous rendre sur place et arpenter le terrain, poser des questions, soupeser des réponses, interroger les personnes et les groupes affectés et observer ce qui se passe et pourquoi ça se passe ainsi. Ensuite, en faisant appel à votre jugement, vous pouvez composer avec la situation en évolution et être sur place pour motiver vos employés et vos collaborateurs. Entre autres répercussions, vous démontrerez à votre équipe que vous ne craignez pas les défis et, en outre, que vous ne présumez pas tout savoir. Cette combinaison de modestie et de volonté se révèle extrêmement puissante au moment où l'on doit influencer et motiver les autres à fournir le meilleur d'eux-mêmes lors de situations difficiles.

6. Implantez immédiatement des procédures et des plans d'urgence tout en instituant une prise de décisions délibérée au sujet des étapes subséquentes.

Au cours d'une crise, un point d'équilibre se doit d'être atteint entre la prise de décisions intuitives et rationnelles. Cependant, en situation de crise, lorsque tout le monde vit du stress, en particulier les hauts dirigeants et les meneurs, la prise de décisions éclairées présente une importance primordiale. Cela est même encore plus important lorsque l'on est confronté à une situation totalement imprévue et sans précédent.

Au cours d'une crise, l'une des fonctions d'un chef consiste à s'assurer que tout le monde « respire par le nez » et prenne la situation en considération en y appliquant une certaine dose de raisonnement et de logique. Mise à part une situation qui présenterait une menace immédiate à la vie ou à l'usage d'un membre, il est possible de dénouer la plupart des situations en faisant appel à une certaine forme de prise de décisions rationnelles et délibérées. Cela permet au chef de mettre à profit un plus vaste savoir-faire, deux têtes valant mieux qu'une, et cela démontre aussi que le meneur s'assure que le calme prévaudra, malgré ce que chacun pourrait en penser.

Voici cinq étapes à suivre au moment de procéder à une prise de décisions, que ce soit sur le plan individuel ou collectif :

- définissez le problème; qu'essayons-nous de réaliser, d'empêcher ou d'éviter?
- analysez le problème; identifiez les objectifs et les critères (essentiels et souhaitables), les présomptions et les limites;
- présentez des solutions de rechange;
- soupesez les solutions de rechange et, ensuite, prenez une décision au sujet du plan d'action;
- validez la robustesse du plan d'action et, ensuite, dressez un plan et mettez-le en œuvre, en l'adaptant à mesure que les renseignements sont connus et que des progrès sont obtenus.

Inversement, l'un des pires défauts du leadership consiste à faire du « surplace ». Cela survient lorsque les dirigeants et les gestionnaires négligent de poser des gestes malgré qu'ils possèdent des renseignements suffisants pour ce faire. La plupart des chefs et des dirigeants expérimentés préconiseraient de bouger avec un niveau de préparation de 80 %. Rarement, pour ainsi dire jamais, le 20 % restant d'information ou d'état de préparation se matérialisera-t-il. Par ailleurs, en tout état de cause, au fil de l'évolution de la situation, le tout deviendrait vraisemblablement non pertinent. Si vous êtes confronté, au niveau de la cueillette de renseignements ou de l'accentuation de la clarté du plan, à une diminution des apports, c'est habituellement là un signe qu'une planification additionnelle serait improductive.

7. Continuez de planifier à l'avance.

Le simple fait qu'une crise survient ne justifie nullement l'interruption de la planification des mesures d'urgence. Il demeure impératif d'aller de l'avant. Peu importe la situation, la capacité de planifier à l'avance conserve une importance cruciale, mais c'est bien davantage le cas lors d'une crise ou d'une situation d'urgence. Avant que ne survienne une crise ou une situation d'urgence, il est important pour un chef de mobiliser son équipe pour prendre en considération les scénarios défavorables ou imprévisibles possibles.

Lorsqu'une crise frappe, il est possible qu'elle ne soit pas exactement comme ce qui avait été envisagé, mais il y a de bonnes chances pour que le temps et les efforts qui auront été consacrés à prendre en considération les gestes éventuels à poser contribuent à économiser du temps et à augmenter considérablement la performance des individus assujettis à un stress. Conservez le contrôle de la situation en élaborant divers plans de mesures d'urgence et en prenant en considération plusieurs options avant d'agir. Le fait d'amener vos subalternes à participer au processus de prise de décisions peut s'avérer une précieuse stratégie, pourvu que les individus possèdent le savoir-faire et les renseignements requis et que le temps ne constitue pas un facteur primordial.

8. Agissez, évaluez et adaptez.

Comme je l'ai mentionné préalablement, lorsque vous êtes prêt à 80 %, la meilleure solution reste habituellement d'agir. Il est rare que le 20 % final apporte une contribution un tant soit peu valable, étant donné que, de toute façon, la situation et les conditions avec lesquelles il faut composer seront vraisemblablement appelées à changer. Par ailleurs, les efforts et les coûts permettant d'atteindre la « perfection », en matière de planification et d'organisation, demeurent ordinairement prohibitifs, et ils ne valent pas l'investissement additionnel qu'ils exigent, même lorsque vous êtes confronté à une situation de vie ou de mort.

D'autre part, cela ne signifie pas que vous devriez aveuglément souscrire à des plans à la lumière de circonstances qui évoluent. La clé demeure d'agir, d'évaluer les répercussions des gestes posés et, ensuite, d'adapter les plans pour reprendre pied. En quoi consiste l'épreuve décisive? Posez-vous la question de savoir si, considérant l'évolution circonstancielle et les nouveaux renseignements, le maintien d'un parcours prédéterminé vous permettra d'atteindre vos objectifs. Si la réponse est non, alors il y a lieu d'adapter les plans et l'organisation.

9. Prenez soin de vous et de vos subalternes.

Il n'y a rien d'égoïste au fait de prendre soin de soi en tant que chef. Même dans la pire des situations, un meneur se doit de se laver et de changer de vêtements régulièrement. Des repas à heure régulière et un repos quotidien minimal présentent aussi une importance cruciale puisqu'ils demeurent la source du carburant qui permet de fonctionner efficacement. Essayez de vous priver de sommeil pendant 24 heures et voyez dans quelle mesure votre prise de décisions et votre jugement s'en trouvent amoindris.

En accordant une même considération à vos subalternes et aux gens sous votre garde, vous contribuerez largement à valoriser l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes et leur efficacité personnelle. Cela permettra également de renforcer votre réputation de meneur attentionné et prévenant. Les gens consentiront volontiers des sacrifices pour les chefs et les organisations qui, en périodes ardues, les traitent avec respect et humanité.

Voici quelques mesures très simples qui peuvent, lors d'une crise, contribuer considérablement à aider les gens à faire face à la situation et à conserver un bon moral. Elles peuvent être appliquées à votre propre personnel, mais aussi aux membres du grand public qui se trouvent sous votre garde ou votre responsabilité.

- Soyez visible. Allez sur le terrain et prenez-en le pouls.
- Dites aux gens ce qui se passe. Tenez-les au courant de la situation. Soyez plein d'espoir tout en demeurant réaliste.
- Assurez-vous de disposer en quantité suffisante d'eau, de repas, de café et d'installations sanitaires.
- Assurez-vous que les gens prennent régulièrement du repos, même si ce ne sont que quelques heures à la fois.
- Assurez-vous que les gens disposent d'un horaire d'activités et qu'ils soient répartis en quarts, de telle sorte qu'ils puissent se reposer et récupérer.
- Fournissez-leur un moyen de communiquer avec leur domicile de telle sorte que les êtres chers puissent être tenus au courant de leur état personnel.

10. Voyez au maintien du moral et de la cohésion au sein de l'équipe ou de l'organisation.

En temps de crise, la force du nombre compte pour quelque chose. Le travail d'équipe, la cohésion et le moral contribuent directement à l'efficacité individuelle et collective au cours d'une crise. Il est aussi notoire que ceux-ci abaissent le stress et l'anxiété des suiveurs. La meilleure façon de solidifier et de soutenir ces facteurs consiste à créer une mission impérieuse. Ce faisant, vous offrez un point de ralliement vers lequel tous les efforts seront dirigés et vous instaurez un défi à l'intention des membres du groupe les plus tournés vers l'action. En prenant soin des suiveurs et des autres personnes sous la garde du groupe, vous mettez aussi l'accent sur l'amélioration et contribuez directement au moral et à l'efficacité du groupe.

Le moral ou l'esprit de corps reste encore aujourd'hui l'un des concepts organisationnels les plus mal compris. À l'origine, ce terme, d'origine militaire, désignait la volonté des forces à poursuivre le combat jusqu'à la victoire finale, peu importe les circonstances. C'est là un concept puissant.

Malheureusement, nombre de chefs d'entreprise et de dirigeants d'organisation parlent du moral mais, en réalité, ils entendent par là l'humeur des gens au sein de l'organisation. Repensez à l'humeur du peuple états-unien et d'une grande partie de l'Occident, dans la foulée immédiate des événements du 11 septembre. C'était loin d'être rose. Les gens étaient à la fois attristés et en colère à cause des atrocités commises sur le territoire des É.-U. Toutefois, aux États-Unis tout comme dans plusieurs pays amis, les gens se sont ralliés et ils ont décidé que le moment était venu de réagir à ces attaques.

Après la crise

Alors, maintenant, la crise a pris fin. Chacun prépare son petit bagage pour retourner à la maison, pousse un gros soupir de soulagement et espère en dépit de tout que cela ne se reproduira jamais.

Combien de fois avons-nous vu prévaloir une telle situation dans la foulée d'une crise? Tout le monde ne souhaite qu'un retour à la normale dans les plus brefs délais. Cependant, le chef efficace sait très bien que le moment est parfaitement choisi pour réaliser un compte-rendu immédiat et essayer de tirer des leçons de ce qui nous a été jeté en pleine face de la pire des façons.

Il faut du courage et de la fermeté pour implanter cette mesure, et nombre de dirigeants et de gestionnaires n'ont pas ce qu'il faut pour aller de l'avant. Cependant, pour implanter pleinement une approche sûre et efficace de leadership en situation de crise, la prise en considération d'un suivi à la suite d'une crise demeure essentielle.

Voici quelques-unes des choses à faire et qui devraient être faites par un dirigeant une fois qu'une crise a pris fin.

1. Dirigez la réalisation d'un compte-rendu immédiat des événements de façon à en apprendre le plus possible.

Cet exercice ne vise pas à identifier un coupable bien que, parfois, cela doit être fait, mais il s'agit plutôt de s'assurer, maintenant que la crise est chose du passé, que l'organisation et ses membres auront tiré toutes les leçons possibles. La meilleure approche consiste à rassembler l'ensemble de l'équipe (ou les subalternes immédiats selon le cas) dans le but de passer en revue en ordre chronologique les événements qui ont jalonné la crise. Ce faisant, on vise à déterminer de façon aussi précise que possible le déroulement exact des événements, de même que les décisions et les gestes de la direction et de l'organisation dans son ensemble. Lorsque c'est fait, la prochaine étape consiste à identifier les forces et les faiblesses en matière de prise de décisions et d'exécution de façon à éviter que les erreurs ne soient répétées. Cette démarche suscite une révision des procédures et des plans existants de mesures d'urgence.

2. Assurez-vous que tout le monde au sein de l'organisation a tiré des leçons de l'expérience.

La réalisation d'un compte-rendu immédiat des événements et des gestes posés pour les contrer ne suffit tout simplement pas. Il importe encore davantage de s'assurer que les leçons tirées de

l'expérience soient diffusées aussi largement que possible à l'intérieur de l'organisation. Tel que déjà mentionné, cela amènera nécessairement une révision des procédures et des plans existants, de même qu'une nouvelle formation et des exercices pratiques pour s'assurer que l'organisation soit à l'avenir plus résistant et robuste.

3. Assurez-vous que l'organisation et ses effectifs soient mieux préparés en prévision de la prochaine crise.

À cette étape, tout le processus se remet en branle, et le rôle du chef consiste à s'assurer que les techniques et les principes abordés dans la première partie de ce rapport, et ayant trait à la période qui précède la crise, sont mis en œuvre avec conviction et dans une communauté d'intérêts.

M. Richard Martin est le président-fondateur d'Alcera Conseil de gestion inc. Il aide les individus et les organisations à prospérer en dépit des changements rapides, des risques et des incertitudes. On trouvera plus de renseignements en tapant www.alcera.ca/french/index.php.