



Il faut travailler tous ensemble

# LE LEADERSHIP EN TEMPS DE CRISE

Jaason Geerts, Ph. D., LEADS Canada



Il faut comprendre que cette situation est **VUCA** (**V**olatile, **I**ncertaine, **C**omplexe et **A**mbiguë), ce qui influe sur toutes les autres mesures. Le général John Galvin, ancien commandant suprême des forces alliées en Europe, a dit un jour : « Vous n'aurez jamais toutes les informations que vous aimeriez avoir. Votre travail consiste à recueillir suffisamment d'informations, puis à prendre une décision. »



Cernez les **PRIORITÉS**, dans l'ordre, et prenez et communiquez des **DÉCISIONS CLAIRES** en vous fondant sur les meilleures informations disponibles, y compris celles des experts.



Déterminez la meilleure **STRATÉGIE**, en vous fondant sur les avis des intervenants, notamment les experts ainsi que les personnes qui seront chargées de mettre la stratégie en œuvre. La stratégie doit indiquer clairement la première étape et les étapes suivantes, tout en tenant compte du fait que les choses peuvent changer soudainement, ce qui exige un leadership adaptatif. Deux termes militaires sont pertinents dans cette situation : « la préparation et la planification préalables préviennent une mauvaise exécution » et « simplicité, flexibilité et activité simultanée ».



**COMMUNIQUEZ** souvent et soyez **TRANSPARENT** et **AUTHENTIQUE** concernant :

- la nature de la situation VUCA, notamment l'incertitude relative aux futurs détails;
- les renseignements fiables les plus récents (pour écarter toutes les « informations » fausses ou non confirmées);
- les priorités opérationnelles;
- la stratégie qui évolue.

Inspirez un sentiment de **CONFIANCE** dans :

- a. l'information fiable,
- b. la stratégie, malgré les revers auxquels il faut s'attendre,
- c. l'équipe et ses membres,
- d. le but ultime – nous allons nous en sortir ensemble.



Assurez une **DÉLÉGATION** claire des tâches clés et désignez les **RESPONSABLES**.



**PERMETTEZ** aux gens d'agir sans restrictions inutiles et **FAITES-LEUR CONFIANCE** pour prendre des décisions en tenant compte des priorités, des informations fiables et de la stratégie.



**FAITES PREUVE D'EMPATHIE** et **PRENEZ SOIN** des autres, en les **VISITANT** (en personne ou virtuellement), en prenant de leurs nouvelles, en **VALORISANT** leur travail et en gardant le **MORAL**.



Assurez-vous de maintenir un **RYTHME VIABLE** sauf pendant de courtes périodes et prévoyez du temps pour **LE REPOS ET LA RÉCUPÉRATION**, car il est impossible de supporter longtemps une forte tension sans aucun répit. Cela inclut des pauses, du temps pour « décrocher », des changements d'horaire, l'alimentation, l'humour, les conseils pour gérer le stress et la satisfaction de besoins non liés au travail, comme du temps pour communiquer avec ses proches. Les leaders doivent aussi **PRENDRE SOIN D'EUX-MÊMES**.



« Dans les moments difficiles, les leaders doivent puiser dans leurs forces internes et externes et trouver de **l'ESPOIR**. »

L'ainé Little Brown Bear, Ernest W. Matton

Contributeurs : l'ainé Little Brown Bear (directeur des services autochtones, Hôpital Michael Garron), le brigadier (retraité) Greville Bibby, OBE, le Dr Michael Gardam, (médecin-chef, Hôpital Humber River, CHE), la Dre Gillian Kernaghan (PDG, St. Joseph's, London), Dr Erwin Loh (médecin hygiéniste en chef national, Australie), le colonel S.M. Plourde (commandant, Services de santé des Forces canadiennes, CHE), Dre Anita Sugavanam (consultante, Brighton & Sussex University NHS Trust), le général (retraité) Peter Williams, OBE.