



Le leadership à la troisième étape d'une crise : un nouvel espoir

Les raisons pour lesquelles nous avons encore besoin d'un leadership efficace

Par Jaason Geerts, Ph. D.

Il ne fait aucun doute que la qualité des leaders est mise à l'épreuve pendant une crise. C'est de toute évidence ce qu'a fait la pandémie de COVID-19, et de nombreux leaders mondiaux, nationaux et locaux (dont la première ministre de la Nouvelle-Zélande Jacinda Ardern, Angela Merkel de l'Allemagne et Bonnie Henry, la médecin en chef de la Colombie-Britannique, entre autres) ont admirablement bien relevé le défi.

Le problème, c'est que les leaders ont tendance à se concentrer sur trois des quatre étapes d'une crise : l'escalade (étape 1), la période d'urgence (étape 2) et l'après-crise (étape 4). L'étape 3, où se situent actuellement de nombreux pays, est celle du rétablissement qui suit la période d'urgence et qui précède la fin de la crise. Cette étape intermédiaire souvent négligée est caractérisée par une incertitude prolongée et par l'effrayante possibilité d'un retour au stade de crise (étape 2).

Il y a quatre raisons pour lesquelles un leadership efficace est essentiel à l'étape 3 d'une crise.

La première découle de l'hypothèse selon laquelle les projections moins catastrophiques et l'apparition d'un optimisme prudent dans les bulletins d'actualités et l'assouplissement des restrictions du confinement indiqueraient que la crise est presque terminée. Au contraire, les experts donnent à penser que la pandémie ressurgira probablement aux niveaux local, régional et de la population. Par exemple, à petite échelle, un seul cas confirmé dans un établissement de soins de longue durée le replongerait immédiatement dans un état de crise (étape 2). Il est donc essentiel que les leaders préparent leurs organisations à une résurgence, entre autres en fournissant aux leaders et au personnel de première ligne une formation continue en leadership en situation de crise et en s'assurant que les protocoles à suivre et les fournitures nécessaires en cas d'urgence sont en place, si jamais on en avait

besoin. Ainsi, l'étape 3 a des similitudes avec l'étape 1 (préparation préalable). Pendant cette étape, les leaders doivent aussi prendre le temps de réfléchir à leur performance et à celui de leurs organisations en se fondant sur les perceptions de leur personnel et d'examiner les mesures à retenir et les aspects à améliorer.

La deuxième raison naît de la crainte que les gens ne soient pas aussi disposés à respecter les directives du gouvernement et des autorités visant à mitiger l'impact de vagues additionnelles de la pandémie. Nous nous y sommes pliés une fois à cause de la reconnaissance, partout dans le monde, des conséquences potentiellement désastreuses du non-respect des directives, mais les gens pourraient être moins disposés à se soumettre de nouveau à ces restrictions.

Oui, il y a eu des tragédies, mais la plupart des gens n'ont pas été témoins personnellement de ces horreurs. Chez de nombreuses personnes, la crainte de contracter le virus s'estompe; elles ne sont pas malades, mais elles n'en peuvent plus de rester chez elles. De même, elles sont nombreuses à chercher des excuses socialement acceptables pour sortir de la maison, en se disant qu'elles ne seront pas infectées et que même si cela arrivait, elles ne seraient pas si malades que ça. En outre, de nombreuses personnes sans emploi actuellement ont terriblement hâte de retourner travailler et d'autres sont douloureusement conscientes des dommages que chaque jour de quarantaine sociétale cause à l'économie et sont d'avis qu'il faut rapidement la relancer.

Pour ces raisons, les leaders pourraient avoir énormément de difficulté à amener les gens à se conformer de nouveau à des mesures d'urgence. Nous devrions tous maintenant, forts de notre expérience, avoir une bonne idée de ce qu'il faut faire lorsqu'une crise s'amorce, mais l'apaisement de la peur et l'accroissement des pressions nous exposent à de massives éclosions mortelles, et à cause de la combinaison de ces deux facteurs, les leaders auront plus de difficulté à motiver les gens pour qu'ils se conforment de nouveau à de strictes restrictions après qu'elles auront été levées une première fois.

Nos amis, un repas au restaurant, les sports, l'entraînement au gym, une coupe de cheveux et *une* journée sans les enfants à la maison... toutes ces choses nous manquent et il ne sera pas facile de s'en priver à nouveau.

Par conséquent, le plus gros défi que les gouvernements et les leaders de tous les niveaux ont à relever pendant l'étape 3 consiste à trouver l'équilibre précaire entre la sécurité et la

liberté, la santé et les considérations économiques, l'inspiration et la réglementation, l'approbation d'innovations et l'approvisionnement en vue d'une recrudescence de la maladie, et la compassion et la motivation.

La troisième raison est que, bien que nous ayons fait les efforts nécessaires pour nous adapter et demeurer productifs pendant ces périodes d'anormalité et de presque-normalité, cette situation d'attente et d'incertitude dure depuis tellement longtemps que ses effets s'intensifient de façon inquiétante. Devant l'augmentation des graves problèmes d'épuisement professionnel et de santé mentale, il revient aux leaders de s'assurer que leurs personnels et eux-mêmes disposent des espaces psychologiquement sûrs, des soins et du soutien dont ils ont besoin pour assimiler leur expérience et guérir. Ils doivent aussi fournir une orientation et un but inspirants, même avant la levée complète des restrictions. Plus la corrosion de l'étape 3 persistera, plus la tâche deviendra ardue pour les leaders. Se contenter d'attendre ne peut pas être la stratégie à retenir puisqu'on ne sait pas quand la situation se résorbera.

Enfin, nous arrivons à la quatrième raison pour laquelle le leadership est essentiel à l'étape 3. Il s'agit de l'obligation morale de recueillir des idées sur les leçons que l'on peut tirer de cette expérience mondiale et de s'assurer, même avant la fin de la pandémie (étape 4), que des changements remarquables auront amélioré notre monde.

Nous avons vu des exemples étonnants d'adaptabilité, d'innovation, de collaboration et de compassion, et un mandat axé sur les solutions. Ce sont là les caractéristiques par excellence d'un leadership adaptatif.

À l'avenir, il sera essentiel que nous réfléchissions à cette expérience mondiale, à ce qui pourrait et devrait être amélioré, et que nous prenions collectivement des mesures pour prioriser et maintenir ces améliorations afin de ne pas perdre cette occasion.

En résumé, pour être efficace à l'étape 3, le leadership doit servir à se préparer à une crise en utilisant les connaissances acquises en réfléchissant à la performance jusqu'à présent, à créer un espace psychologiquement sûr pour que les gens puissent faire la paix avec leur expérience et guérir, et à se résoudre à prendre des décisions difficiles fondées sur les avis d'experts. La façon dont ces décisions sont communiquées doit convaincre les gens qu'elles visent avant tout à servir leurs intérêts supérieurs. Le leadership à l'étape 3 exige aussi que l'on offre un but et une orientation malgré l'incertitude et l'ambiguïté et que l'on veille à ce

que les apprentissages découlant de cette expérience soient doublés d'un engagement à réaliser les améliorations potentielles.

La résolution de cette crise n'aura fort probablement pas lieu dans un proche avenir, mais nous voulons faire en sorte qu'en recueillant et en partageant les données sur les occasions et les connaissances acquises pendant l'étape 3, des organisations comme le Collège canadien des leaders en santé pourront offrir des conseils aux leaders au moment où ils en ont le plus besoin et donner un nouvel espoir d'un monde meilleur après cette pandémie qui nous aura mis à rude épreuve.