

Conseils de crise

Un de mes clients que je remercie au passage, m'a inspiré ce schéma simple que je décris dans ce texte. Je le partage car il peut être utile à certains d'entre vous dans la période si particulière que nous traversons.

En mode crise un patron, un dirigeant, un manager fonctionne suivant un process accéléré basé sur une chaîne composée de quatre maillons :

- 1/ Il y a d'abord des faits...
- 2/ Ces faits entraînent une réflexion ...
- 3/ Celle-ci entraîne un process de décision, une ou plusieurs ...
- 4/ Chaque décision déclenche une ou plusieurs actions.

L'enjeu est de garder un bon niveau d'efficacité et de fiabilité sur chacune de ces quatre étapes. Les deux étapes les plus sensibles en mode crise sont 1/ les faits et 3/ la décision :

- Les faits : en mode crise, il est difficile, voire impossible, d'avoir tous les faits. Le nombre de faits nécessaires pour une réflexion au risque d'erreur faible ne sera jamais atteint. De plus, la spécificité d'une crise est de provoquer des faits très évolutifs dans un temps court. Le premier maillon de la chaîne est fragile, il fragilise donc toute la chaîne.
- La décision : en mode crise, c'est-à-dire en mode de temps court, les décisions sont multiples, se succèdent de façon rapide dans un environnement de stress et de fatigue qui s'accumulent. Ces éléments réduisent encore la fiabilité des décisions.

La mise en place d'une cellule de crise permet d'améliorer l'étape 1/ les faits. Elle permet de concentrer régulièrement tout ce que l'on sait. Elle organise le partage d'informations entre les membres de la cellule de crise. Chaque membre enrichit ainsi sa connaissance de l'environnement pour ses futures décisions. Bien animée, la cellule de crise réduit l'influence des fake news et des rumeurs qui ne sont pas des faits.

Concernant l'étape 3, la vitesse de décision est un atout chez un patron, la crise nécessite d'augmenter cette rapidité. Comme expliqué, en mode crise, le risque d'erreur dans les décisions augmente. Il ne faut pas voir ce point comme un soucis ou le prendre comme une excuse pour ne pas décider, au contraire. Dans ce moment-là,



une autre décision pourra rapidement être prise rendant quasiment invisible les conséquences de l'erreur de la première décision. La vitesse de décision est plus intéressante dans cette phase que la décision elle-même.

La crise, même si elle se stabilise dans les jours à venir, va durer plusieurs semaines. Nous allons vivre un mode crise qui va apparaître comme une nouvelle normalité. Nous passons ainsi progressivement d'une crise de temps court à une crise de temps long. C'est maintenant qu'il faut prendre en compte les aspects de résistance et d'endurance : de soi, des membres de son équipes et de l'équipe elle-même qui au-delà des comportements de chacun, à ses propres comportements de système vivant. Sachez observer énervement, frustration, impatience, qualité de sommeil, transformation physique des visages et des corps ...

Je reviendrai prochainement vers vous avec d'autres conseils pour aborder la crise de temps long et la sortie de crise.

Continuez de prendre soin de vous et de vos proches.

Paris, le 1^{er} avril 2020