

**Titre de la séance :** Apprendre à interpréter les signes : le leadership comme outil de prévention des crises

**Animateurs/Panélistes :** Marie-Christine Therrien, professeure, École nationale d'administration publique

**Date et heure :** Mardi le 10 décembre 2013, 15h30

**Rapporteur :** Patrick Giasson

### **Résumé de la séance**

Souvent, lorsqu'une crise se présente, plusieurs se posent la question suivante : comment cela a-t-il pu arriver ? Après coup, le constat est à l'effet que la crise aurait dû être prédite. Mme Marie-Christine Therrien a donc essentiellement présenté comment les organisations peuvent s'ajuster afin d'éviter que de telles crises se présentent.

Plusieurs raisons expliquent le fait que les organisations soient incapables de prévenir les crises potentielles. Certaines raisons découlent du fait que nous sommes notamment entraînés à l'aveuglement volontaire. Nous sommes trop souvent indifférents aux contextes, aux perspectives et aux situations problématiques qui se présentent. Face à cela, la réponse invoquée est généralement la suivante : "c'est comme ça que les choses se font ici ". Dans de tels cas, le gestionnaire doit se questionner sur la mission même de l'organisation et doit demeurer constamment attentif aux questionnements soulevés.

Il est donc primordial qu'un gestionnaire soit captif de la réalité de son organisation dans une perspective de prévention des crises. Afin de remplir cet objectif, il doit d'abord être sensible aux erreurs commises, dans la même mesure qu'il pourrait l'être pour le succès. Afin d'y parvenir, il doit également être en mesure de se libérer de certaines manières de concevoir l'organisation qu'il dirige, notamment en assumant le fait que la réalité est fondamentalement complexe, en permettant une certaine flexibilité dans l'interprétation de la description classique d'un corps d'emploi, en étant conscient de l'importance que revêt l'accumulation des erreurs bénignes, en combattant l'inertie d'une organisation et, enfin, en évitant de focaliser uniquement sur les succès de sa propre organisation, sans considérer les divers éléments à améliorer.

Par ailleurs, le gestionnaire devrait éviter de trop simplifier la réalité, et ainsi se permettre de considérer certains éléments plus problématiques, lesquels découlent souvent de la réalité essentiellement complexe de notre monde. En somme, les organisations traditionnelles omettent de se poser la question suivante : quels sont les éléments ignorés?

Une sensibilité accrue accordée aux opérations constitue également un moyen de prévenir les crises. Le gestionnaire devrait en effet être à l'affût des capacités spécifiques de ses employés. Ceci permet concrètement de créer un contexte où

des ajustements mineurs sont pertinents et bien ciblés. De plus, le fait de permettre une rotation de poste pour les employés peut prévenir certaines situations particulières, notamment lorsqu'un individu s'absente alors qu'il est l'unique spécialiste d'un domaine.

Le gestionnaire devrait également embrasser la résilience, le tout se traduisant par la nécessité de répondre aux imprévus et d'y donner suite. Afin d'y parvenir, il est important de bien connaître les domaines d'expertise existants à l'interne, de même que maintenir un réseau constitué d'individus de différents domaines d'expertise, à l'externe.

Enfin, la trop grande importance accordée aux structures et à la hiérarchie peut compromettre la prévention des crises. Les erreurs sont souvent amplifiées par la structure d'une organisation. La nécessité de décentraliser le processus décisionnel peut également contribuer à une prévention efficace des crises.