



Pierre Lemarier, CRHA  
DESS en SST  
Directeur - Formation et expertise

# Comment exercer son leadership pendant et après une période de turbulences

**La pandémie actuelle a élevé d'un cran la pression mise sur les leaders des organisations, car rarement nous avons connu une période de turbulences aussi longue et intense. Les critiques pleuvent et les experts de tout acabit surgissent de partout. Malgré cela, certains leaders adaptent leur approche rapidement et maintiennent l'engagement de leur équipe. Voici quelques conseils à ce titre, pour le présent et le futur.**

Partout sur la planète, les gestionnaires ont été mis à l'épreuve devant cette pandémie qui a sévi, et qui perdure encore aujourd'hui. La plupart des organisations possédaient déjà leur plan de mesures d'urgence, plus ou moins mis à jour. Mais face à l'ampleur de la situation que nous vivons (arrêt des économies locale et mondiale, nombre de décès, mesures sanitaires, etc.), les leaders, grands et petits, n'étaient pas préparés à vivre ce défi, tout en sachant qu'ils devaient conserver la mobilisation de leurs équipes et assurer la survie de leur entreprise. Devant un tel défi, plusieurs ont effectué un exercice d'improvisation parfois gagnant, parfois moins reluisant.

Toutes les organisations ont donc dû accélérer leur adaptation à cette nouvelle réalité et revoir leur façon de faire en réponse à l'incertitude, qui ne semble pas vouloir se terminer rapidement. L'évaluation des risques s'est étendue non seulement au domaine de la pandémie comme telle, mais aussi à la disponibilité de leurs ressources humaines, à l'approvisionnement, aux marchés encore accessibles et aux outils technologiques adaptés aux nouvelles contraintes (pensons télétravail, connexion Internet, etc.). Les entreprises gagnantes ont su, par le biais de leur(s) leader(s), réagir rapidement, modifier leur processus décisionnel, profiter de nouvelles occasions et, surtout, maintenir un degré élevé d'engagement de leur personnel.

Mais quels sont les principaux éléments à retenir pour traverser avec succès les périodes de turbulences actuelle et future? Il est d'ores et déjà certain que le mode de gestion devra s'adapter pour favoriser le développement des organisations et des individus qui les composent.

La première préoccupation des leaders doit se concentrer autour de la bienveillance envers tous les employés de leur organisation. Reconnaître

que tous ne vivent pas les turbulences de la même façon, identifier ceux qui ont besoin d'aide et de soutien et communiquer clairement les orientations et les difficultés permettront de créer un nouveau lien de solidarité avec les équipes de travail. Cela démontrera que l'entreprise s'occupe des personnes qui la composent. Nulle autre valeur que le respect des individus n'est plus importante en ces temps difficiles, car la crise cessera un jour, mais tous se souviendront de la façon dont l'entreprise a pris soin d'eux – ou pas – et comment ils ont été considérés, comme employé et comme être humain.

Le deuxième aspect est corollaire du premier. D'une gestion davantage axée sur le contrôle, le leader devra témoigner d'un sentiment de confiance envers ceux qui participent aux succès de l'entreprise, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

L'exemple du télétravail en est une constatation évidente : l'aspect contrôle est plus difficile à distance et la surveillance de la productivité et de la qualité du travail nécessite de nouveaux processus qui exigent temps et énergie, sans en connaître vraiment les bénéfices. Mais, si le leader se préoccupe de son équipe, il saura que la confiance démontrée envers celle-ci pourra augmenter la productivité de ses membres et leur engagement vis-à-vis les succès de l'entreprise. La création de groupes de travail, l'identification d'objectifs communs et les communications fréquentes permettent de solidifier l'esprit d'équipe, l'entraide et la collaboration mutuelle.

Le troisième élément découle des deux premières approches : la responsabilisation. En établissant une approche de bienveillance où tous les employés se sentent écoutés, compris et soutenus durant la période de turbulences, en manifestant une confiance envers le travail accompli par chaque membre de l'équipe, le leader engendrera un climat de responsabilisation qui ne peut qu'être bénéfique

pour le succès de l'entreprise et des employés. En sachant que chacun participe à cet effort pour maintenir, voire sauver l'entreprise, le leader pourra proposer plus facilement de nouveaux défis, mieux acceptés et relevés par l'équipe.

En conclusion, l'exercice d'un leadership adapté pendant cette période difficile devra de plus en plus se rapprocher du mode *coaching*. L'importance que l'on accorde à chacun des individus et la confiance manifestée envers ceux-ci permettront de mieux diriger les changements nécessaires pour la poursuite de la mission même de l'entreprise. Une bonne cohésion d'équipe, des communications efficaces et la responsabilisation de tous permettront de traverser les turbulences et de sortir grandis et gagnants.