

# Dans l'œil du cyclone

**Tôt ou tard, on se trouve entraîné dans une crise au bureau. Voici comment y faire face et en tirer profit.**

**L**a crise ne s'annonce pas avant d'arriver, ou très rarement. Elle préfère vous prendre par surprise, au moment où vous passez la porte du bureau. Les crises sont de natures et d'intensités diverses : scandales financiers, poursuites juridiques, départ d'un employé clé, perte d'un contrat, remise en question du projet sur lequel vous travailliez depuis six mois, etc. En temps de crise, chacun réagit de façon différente. Là où certains voient une montagne, d'autres ne voient qu'une embûche. La perception de la crise est relative. La véritable question est de savoir trouver la force de réagir avec calme et de façon rationnelle.

Se cacher sous le bureau et ne plus répondre au téléphone et aux courriels ne vous seront d'aucune aide. Qu'on le veuille ou non, il n'y a qu'une seule façon d'aborder la crise : l'affronter. Gérer une crise, c'est apprendre à maîtriser son stress et à canaliser son énergie. Facile à dire, mais difficile à faire quand la peur, la colère, le désarroi, la panique ou l'angoisse s'emparent de nous, me direz-vous.

Dites-vous seulement qu'une crise passe toujours, et que vous y apprendrez quelque chose. Une crise nous oblige à remettre en question notre organisation, nos processus et notre comportement, afin d'en tirer des leçons pour l'avenir. Si vous êtes actuellement en plein dedans, voici comment l'aborder.

Gardez votre calme. La panique n'aide en rien. Regardez froidement la situation et prenez une grande respiration. Fermez la porte de votre bureau s'il le faut et prenez quelques instants pour remettre vos idées en place ou vous remettre du choc. Une fois que vous aurez trouvé la force de regarder la situation en face, vous prendrez de meilleures décisions.

Cernez et analysez le problème. Qu'est-ce qui se passe réellement ? Quel est le degré de catastrophe ou d'urgence ? Prenez les éléments un par un et sortez-les du contexte pour y voir plus clair. Quel est l'impact immédiat ? Quels sont les acteurs concernés ? Est-ce un

problème interne ou externe à votre activité ? Une faute a-t-elle été commise, ou s'agit-il d'un événement hors de votre contrôle ?

Référez-vous à des situations passées. Puisez dans votre expérience pour trouver des pistes de solution. Sachez que de nombreuses organisations implantent des programmes de gestion des risques et disposent, par conséquent, de plans de relève ou de mesures d'urgence pour réagir face à l'imprévu.

Soyez méthodique et organisé. La solution ne tombera pas du ciel. Plus votre plan d'action sera réfléchi et structuré, plus vous serez capable de le réaliser rapidement. Établissez des objectifs à court terme et faites la liste de vos ressources pour y arriver. Évaluez les coûts nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action. Vous aurez peut-être à assumer des pertes ou à faire appel à une aide extérieure pour accélérer le processus de résolution du problème. Votre budget en souffrira peut-être, certes, mais vous devez évaluer le risque qu'il y a à laisser la situation se dégrader... Ne tardez pas.

Vous êtes rarement seul dans la tourmente. Si vous êtes gestionnaire, faites participer votre équipe et cherchez ensemble des solutions. Votre propre façon d'aborder la crise influencera la réaction de vos collègues ou de vos employés. Si vous gérez mal votre stress, l'équipe réagira mal. Maintenez la motivation des troupes, encouragez-les. Faites-leur part de vos inquiétudes, mais restez positif.

Ayez confiance en vous ! C'est peut-être le moment de vous démarquer et de faire montre de vos capacités et de votre ingéniosité à vous tirer d'affaire. Certains leaders se distinguent justement dans les situations extrêmes, et on reconnaît les qualités de gestion d'un cadre ou d'un futur gestionnaire à son attitude face à l'adversité.

Communiquez ! Donnez du *feedback*, informez les personnes concernées des solutions sur lesquelles vous travaillez et des résultats attendus. Faites-leur part des progrès. Non seulement vous les rassurerez sur votre capacité à maîtriser la situation, mais vous gagnerez leur confiance et leur respect.

Enfin, pour que la crise ne se répète pas, pensez à faire un *post-mortem*. N'oubliez pas de remercier ceux qui vous ont aidé, et documentez les événements. Pour ceux qui voudraient devenir « maîtres à Art de gestion de crise », sachez que des cours sont offerts dans les universités et qu'il existe de nombreux ouvrages sur le sujet, dont celui de Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, aux Éditions Dunod. +

\* Présidente de Vénatus Conseil  
(www.venatus.com)

