



# Passerelle #21/1

## Réflexions sur des situations spéciales et extraordinaires

### En cas de crise, il est impératif d'avoir une stratégie

Il est logique d'avoir besoin d'un objectif. Mais si nous mettons sur le même plan l'objectif et la stratégie, nous commettons une erreur essentielle : nous mélangeons le port et le phare. Le port est l'objectif, c'est-à-dire notre vision. Le phare, en revanche, éclaire notre chemin vers l'objectif et nous oriente. La stratégie a la tâche d'un phare. Elle oriente notre chemin et ne doit pas éclairer le port.

Nous pouvons comparer une situation normale à une croisière en voilier sur une grande mer intérieure. Nous pouvons naviguer à vue, même par mauvais temps et de nuit. Les villages sur le rivage nous orientent convenablement et il suffit que le phare soit éclairé et que l'entrée du port soit marquée. Une situation extraordinaire est comparable à une tempête en mer. Le port est situé à l'abri d'une baie. Même s'il est très bien éclairé, nous ne le trouverons pas sans l'aide d'un phare. Nous risquons de rester coincé dans les bancs de sable ou même de nous écraser sur les falaises.

### La communication est la lumière

Si le phare représente la stratégie, alors la communication évoque la lumière que celui-ci émet. Sans lumière visible de loin, le phare représente au plus un symbole touristique que nous admirons et photographions. Le phare ne sert à rien non plus si la lumière émise vacille. Tout comme il est inutile d'avoir plusieurs petites lumières au lieu d'une seule grande. Même s'ils sont capables de produire les mêmes performances d'éclairage, ils n'ont pas un effet suffisant en haute mer. Or, c'est la tâche unique d'un phare : une émission de lumière constante et suffisante pour l'orientation.

Par conséquent cela signifie que la communication doit être ciblée, constante et précise ainsi que présente et reconnaissable. En cas de crise, la communication fournit la meilleure orientation quand on lui donne un visage : concentrer la communication de crise sur une seule personne et lui donner l'étape nécessaire pour briller. Comme nous l'avons appris lors du crash d'un avion Swissair au large de Halifax, une communication réussie ne doit pas forcément être l'enjeu du CEO.

*SEGESSER - Strategy & Human Capital accompagne des entreprises, administrations et organisations dans la gestion stratégique de leur capital humain ainsi que dans le développement organisationnel et personnel.*

### Gardez le cap sur le long terme

Les crises et les situations extraordinaires se caractérisent par le fait que la situation n'est pas claire, que les événements ne peuvent être prédits que dans une mesure limitée et que la situation peut changer rapidement. En tant que dirigeants, nous réagissons à l'insécurité croissante, en raccourcissant le rythme du leadership. Nous nous concentrons sur la période que nous pouvons encore étudier. Par conséquent, nos décisions et mesures couvrent également une période de plus en plus courte. Nous risquons de prendre des décisions avant que les mesures de la décision précédente n'aient eu le moindre effet. Si c'est le cas, nous avons, en tant que dirigeants, perdu de vue la voie stratégique. C'est comme si nous construisions des phares mobiles, que nous déplaçons sans cesse vers des endroits où nous avons besoin de lumière à un moment précis. Pour l'équipage navigant en haute mer, qui doit se rendre au port sous sa propre responsabilité, cela a rapidement un effet déroutant - ordre, contrordre = désordre !

La crise exige beaucoup d'attention et de discipline des cadres supérieurs, afin de maintenir le bon équilibre entre l'intervention opérationnelle ou l'abstention stoïque.

### Les choses vécues ne sont pas encore des expériences

Enfin, une dernière réflexion sur les diverses expériences de l'année écoulée. Nous avons connu beaucoup de nouveautés : des semaines de bureau à domicile, des réunions zoom, des pauses café virtuelles, ou même le port de masques, de vitres en plexiglas, de distance sociale.

Nous savions déjà en été qu'il y aurait une deuxième vague. Mais grâce à l'expérience de la première vague, nous pensons que nous aurons une meilleure maîtrise de la situation. La réalité nous a appris le contraire. Parce que les choses vécues ne sont pas encore des expériences.

Au fil du temps, de nombreuses choses vécues conduisent à des expériences. Mais la crise nous a clairement montré que nous ne pouvons pas attendre cela à une époque qui évolue aussi rapidement. Nous sommes appelés à accélérer activement le développement de l'expérience : par exemple grâce à une réflexion constante, d'un échange régulier des leçons apprises et de vastes revues après action.