

Institut des Administrateurs de Sociétés

La transcription de la baladodiffusion : Il est résolu que la crise révèle le leadership, et la résilience définit la survie.

Rahul Bhardwaj (00:05) : Bienvenue à la baladodiffusion *Be It Resolved*, qui est le point de rencontre entre des idées audacieuses et un leadership courageux. Je suis votre hôte, Rahul Bhardwaj. Je suis président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. Dans chaque épisode, je m'entreprendrai avec des experts pour étudier à fond des questions urgentes qui ont une incidence sur les administrateurs et la prise de décision dans la salle du conseil.

Mon invité aujourd'hui est le major-général Darcy Molstad, chef du développement des Forces pour les Forces armées canadiennes. S'appuyant sur des décennies de leadership dans des environnements à haut risque, le major-général Molstad partagera les leçons importantes et l'expérience qu'il a tirées de stratégies militaires de premier plan pour nous aider à mieux comprendre la stratégie et le risque.

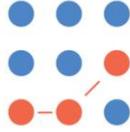
Pour nos auditeurs d'aujourd'hui, la résolution est la suivante : Il est résolu que la crise révèle le leadership, et la résilience définit la survie. Quel serait votre vote?

Souhaitons maintenant la bienvenue au major-général Molstad.

Major-général Darcy Molstad (01:01) : Merci beaucoup. Je vous en prie, appelez-moi Darcy.

Rahul Bhardwaj (01:05) : Avec grand plaisir. Darcy, je dois mentionner que votre participation au Congrès national de l'IAS n'est pas passée inaperçue. Tout le monde a grandement apprécié vos perspectives, et j'ai hâte d'en discuter plus en profondeur. Nous aborderons le leadership et l'environnement VUCA avant de passer à un sujet qui vous intéressera certainement, avec une métaphore sur un missile infrarouge dans une salle remplie de bougies. Commençons. Vous avez un point de vue très intéressant sur l'environnement VUCA actuel. Pouvez-vous nous en parler un peu?





Major-général Darcy Molstad (01:31) : Oui, bien sûr. Je pense que nous pouvons le constater dans toutes les sphères de nos vies, qu'il s'agisse de géopolitique, de relations internationales, ou même de politique à l'échelle nationale, comme nous l'avons vu hier encore, et aussi, bien sûr, dans nos activités au sein des forces armées : nous traversons une période incroyablement instable, incertaine, complexe et ambiguë. Cela signifie que nous devons continuer à faire preuve d'agilité lors de la prise de décisions et dans nos réflexions, et être prêts à nous adapter très rapidement selon les besoins, parce que le monde évolue très, très rapidement et que nous devons suivre le rythme.

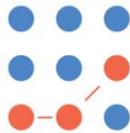
Page | 2

Rahul Bhardwaj (02:05) : Tout à fait. L'acronyme VUCA signifie donc « instabilité, incertitude, complexité et ambiguïté ». Il s'agit du même environnement que celui dans lequel opèrent les administrateurs dans la salle du conseil, en particulier au sein de leurs entreprises. Revenons un peu en arrière. Comment aborder cet environnement VUCA, ce monde instable, incertain, complexe et ambigu ? Êtes-vous une personne optimiste ? Comment concilier cela avec le réalisme ?

Major-général Darcy Molstad (02:27) : Je pense qu'il existe une tension naturelle entre l'optimisme et le réalisme. En tant que dirigeants, nous devons rester optimistes, car si notre verre d'optimisme n'est qu'à moitié rempli, cela se répercute sur tous nos collaborateurs et sur l'ensemble de l'organisation. Nous devons donc conserver le niveau d'optimisme nécessaire, mais nous devons aussi être réalistes et honnêtes avec les gens au sujet des défis auxquels nous serons tous confrontés dans divers aspects des affaires, des opérations militaires ou de la vie. Je pense que l'environnement VUCA, parce qu'il est instable, complexe et ambigu, va évoluer rapidement, mais cela ne veut pas dire que nous ne pouvons pas nous préparer en conséquence. Nos plans initiaux ne survivront probablement pas au premier contact avec l'ennemi ou l'environnement. Mais il faut avoir recours à la planification, parce que c'est un élément fondamental du processus qui nous permettra de prendre des décisions agiles à l'avenir.

J'ai entendu dire que si l'on planifie tôt, on planifie deux fois. C'est quelque chose qu'il faut accepter : votre plan initial ne sera probablement pas le plan que vous exécuterez. Mais le processus de réflexion qui sous-tend cette planification sera un avantage considérable dans les situations qui nécessitent une agilité pour changer et s'adapter rapidement.



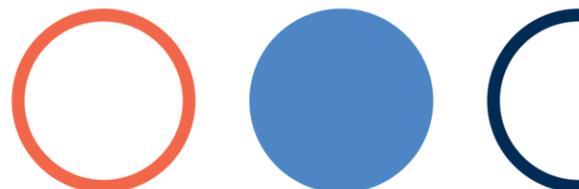


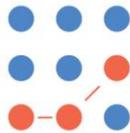
Rahul Bhardwaj (03:39) : La préparation organisationnelle semble donc être la clé. Du point de vue de la salle du conseil, on entend beaucoup parler de planification pour se préparer à des scénarios futurs et essayer de comprendre leur impact potentiel sur la stratégie et de déterminer comment atténuer les risques néfastes, mais aussi de tirer parti des occasions qu'offrent ces risques. Cela s'applique-t-il aux forces armées, et quelles leçons pourraient être utiles dans la salle du conseil selon vous?

Page | 3

Major-général Darcy Molstad (04:06) : Encore une fois, je pense qu'il est très important de faire preuve de prévoyance, que ce soit d'un point de vue militaire ou d'affaires. Il faut toujours examiner ce qui se passe dans le monde qui nous entoure afin d'anticiper ce qui pourrait arriver. Il est très difficile d'anticiper une situation avec un quelconque degré de certitude, mais nous devons être en mesure de caractériser l'environnement futur en termes abstraits, mais utiles. Lorsque je parle à mon équipe de l'élaboration de nos concepts et de nos prévisions, c'est la ligne directrice que je lui donne. Nos prédictions doivent être suffisamment abstraites pour ne pas nous limiter à une seule prévision précise, car celle-ci ne se réalisera probablement pas. Mais nos prévisions doivent être suffisamment précises pour être utiles. Nous devons donc nous projeter dans l'avenir, caractériser ce à quoi l'environnement va ressembler, puis probablement imaginer des scénarios futurs.

Vous savez, nous pourrions probablement penser à un nombre infini de scénarios réalistes, mais il faut choisir les plus importants, les grands scénarios auxquels nous consacrerons notre énergie. Il faut ensuite se livrer à un processus mental de planification pour voir comment nous réagirions dans ces scénarios. Nous développons ainsi une base de données de réflexion, une base de données de prise de décision que nous pourrions exploiter lorsque nous serons confrontés à une situation similaire. Le scénario ne sera peut-être pas exactement le même, mais grâce à la similarité des situations, nous pourrions nous appuyer sur notre processus de réflexion pour élaborer un bon plan d'action.

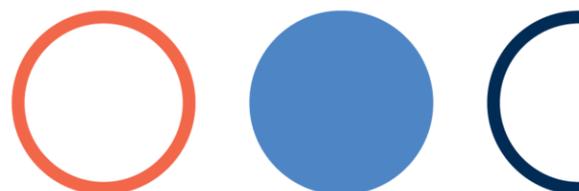


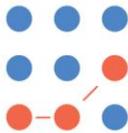


Je peux donc parler de l'intuition par rapport à l'instinct, ce qui nous mènera plus tard à la métaphore du missile infrarouge dans une pièce remplie de bougies. Sachez qu'il existe une différence fondamentale entre l'intuition et l'instinct. Dans une situation de crise, nous voulons réagir instinctivement, c'est-à-dire en nous fiant à nos sentiments et à nos réactions automatiques, mais nous devons aussi nous fier à notre intuition, qui est le fruit de nos années d'expérience, de cette base de données que nous avons développée au fil du temps. L'intuition n'est pas seulement un trait de caractère que l'on possède; elle se développe avec l'âge et avec l'expérience.

Rahul Bhardwaj (05:59) : Vous avez employé les termes « prévoyance » et « prévisions » à quelques reprises, et je voudrais approfondir leur signification. Il n'est pas rare que les administrateurs considèrent que leur rôle dans la salle du conseil touche à la fois à la rétrospection, à la surveillance et à la prévoyance. Et en particulier dans un monde VUCA, à l'IAS, nous avons parlé de l'importance d'insister davantage sur la prévoyance, ce qui est un point que vous avez soulevé. Je serais curieux de savoir comment vous avez développé cette prévoyance ou cette intuition tout au long de votre cheminement en tant que dirigeant. Était-ce délibéré, et cela a-t-il permis de renforcer votre propre résilience?

Major-général Darcy Molstad (06:35) : Je pense qu'il faut accepter d'apprendre en continu. Nous devons tous avoir l'humilité d'admettre qu'en tant que dirigeants, quelle que soit notre expérience, nous ne savons pas tout. Il faut donc faire preuve d'humilité et de conscience de soi pour reconnaître que l'on a beaucoup à apprendre des autres personnes et des autres organisations. La rétrospection est également très importante, car c'est ce qui nourrit votre intuition, cette base de données d'expériences et de connaissances. L'un des conseils que je donne à mon équipe et à d'autres organisations que j'encadre, c'est qu'il faut apprendre vite et oublier encore plus vite. Ainsi, en rétrospective, lorsque vous pensez à un événement qui s'est déjà produit, il faut en tirer des leçons aussi rapidement que possible afin de prendre de meilleures décisions à l'avenir. Aussi, il ne faut surtout pas éprouver de la colère parce que vous avez pris une mauvaise décision par le passé, car cette réaction émotionnelle pourrait obscurcir votre jugement à l'avenir.



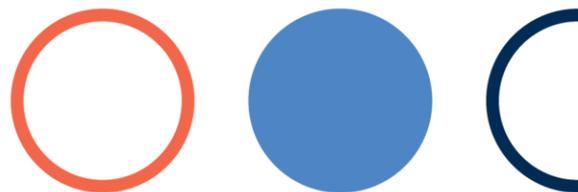


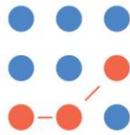
Tous ces éléments sont interreliés. Et puis, bien sûr, il y a les modèles de prise de décision que nous utilisons dans les forces armées. En tant qu'ancien pilote de chasse, j'aime faire référence à la boucle d'observation, d'orientation, de décision et d'action, aussi appelée boucle OODA. Lorsque nous observons l'environnement qui nous entoure, il faut nous assurer d'obtenir les bonnes informations. Souvent, nous utilisons des données qui sont mesurables plutôt que des données dont nous avons réellement besoin. Il est essentiel de comprendre quelle est la différence entre les deux, puis nous orienter en fonction de cela. Il faut également reconnaître que nous avons tous des préjugés inhérents. Et dans la phase d'orientation de la boucle OODA, ce sont les préjugés qui peuvent vous mettre en difficulté. Votre intuition peut influencer sur vos préjugés, mais ceux-ci peuvent être faux; il faut donc s'assurer de contrer ses préjugés, et c'est là que la diversité des conseils d'administration entre en jeu. Il faut tirer parti de la diversité des perspectives et, bien entendu, élaborer des plans d'action afin de prendre des décisions et d'agir.

Des processus de perfectionnement professionnel sont aussi en place au sein des Forces armées canadiennes. Il existe plusieurs phases de perfectionnement qui comprennent des formations de niveau supérieur et des maîtrises. Nous sommes obligés d'apprendre par l'expérience; nous nous retrouvons assez souvent dans des situations de gestion de crise, et construisons donc notre base de compétences de façon à être en mesure de gérer ces crises. Pour ce qui est de la prévoyance, nous ne pouvons pas prévoir toutes les éventualités, mais nous devons en prévoir un nombre suffisant pour développer les compétences nécessaires pour y faire face.

Rahul Bhardwaj (08:54) : En vous écoutant parler, j'ai l'impression qu'il s'agit d'un processus très délibéré qui permet d'éviter les surprises. C'est très rassurant. Toutefois, j'ai déjà entendu dans la salle du conseil qu'il est important d'apprendre quelque chose de nouveau, mais qu'il est peut-être encore plus important, mais très difficile, de désapprendre ce qui a été appris. Qu'en pensez-vous?

Major-général Darcy Molstad (09:12) : Je suis tout à fait d'accord. Pour désapprendre, il faut surmonter les préjugés qui entravent ce processus. Il faut faire preuve de leadership, éliminer les caractéristiques et les traits de caractère qui ne sont pas productifs. Nous devons penser de manière progressive et à la façon de diriger à l'avenir. Je sais que la vieille mentalité militaire consistait à diriger par la peur, le sarcasme et le ridicule.





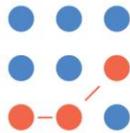
Mais je dirais que le stéréotype du général militaire n'est pas une personne qui se trouve dans une pièce à aboyer des ordres et à réprimander quelqu'un. C'est plutôt une personne qui est à l'écoute, qui entend d'autres points de vue et qui traite les informations, puis qui prend une décision éclairée et qui fait preuve de détermination, tout cela dans un esprit de collaboration.

Il est donc très important de désapprendre de vieilles habitudes. Je pense que vous et moi en avons déjà parlé par le passé : nous avons tendance à apprendre davantage des dirigeants qui ont de mauvais traits de caractère que des meilleurs modèles. Parce qu'il est facile de dire qu'on ne sera jamais comme une personne, mais il est beaucoup plus difficile d'imiter un très bon dirigeant parce qu'on veut être authentique et être soi-même. Il est donc important de désapprendre nos vieilles habitudes, et cela demande de faire preuve d'humilité.

Rahul Bhardwaj (10:18) : Bien. Je suppose également que le changement culturel que vous venez de décrire, qui consiste à faire preuve d'ouverture d'esprit, de réflexion et d'écoute, ne vise pas à démontrer votre gentillesse. Vous l'entrenez parce que vous pensez que cela aura de meilleurs résultats stratégiques. Est-ce exact?

Major-général Darcy Molstad (10:34) : Tout à fait. Ce que je veux faire, c'est créer une culture et un environnement qui me permettent de préparer mon équipe à faire face aux situations d'urgence et aux moments difficiles. Pour ce faire, il faut traiter les gens avec respect et dignité. Il faut veiller à ce qu'ils se sentent valorisés et à ce que leurs opinions soient entendues. Il faut évidemment complimenter l'excellent travail de tout le monde, mais aussi assumer la responsabilité des échecs, car c'est notre rôle en tant que dirigeants. Il faut leur donner les moyens de réussir, leur fournir les outils dont ils ont besoin pour accomplir les tâches qu'on leur attribue. Mais en fin de compte, il s'agit de créer une culture de sécurité et de valeur. Ainsi, au moment de l'intervention d'urgence, je peux demander à mon équipe d'en faire un peu plus. Je peux lui dire que j'ai besoin de son aide pour trouver une solution à un problème. Et tous les membres de mon équipe répondront à l'appel et seront prêts à m'aider parce que j'aurai pris le temps de mettre en place cette culture.



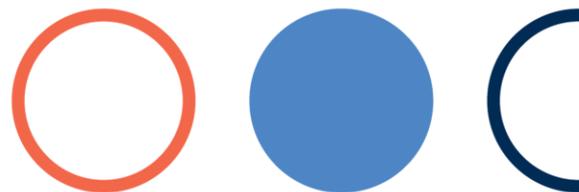


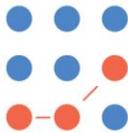
L'objectif est donc d'obtenir des résultats. Et d'être une bonne personne. Il ne s'agit pas nécessairement d'une transaction. Je ne le fais pas simplement pour obtenir un résultat. Je veux être une bonne personne. Les gens ne se souviendront pas de ce que vous faites ou accomplissez dans la vie. Ils se souviendront plutôt de la façon dont vous les traitez. En tant que dirigeants, il ne faut jamais oublier cela.

Rahul Bhardwaj (11:41) : C'est intéressant. Vous avez parlé d'« intervention d'urgence » à quelques reprises. Lorsque vous travaillez avec vos équipes, savent-elles qu'elles se préparent pour une intervention d'urgence? Se préparent-elles consciemment à intervenir?

Major-général Darcy Molstad (11:53) : Je dirais que non, elles ne le savent probablement pas. Je pense que c'est quelque chose que nous faisons naturellement au quotidien. Je me souviens de mon parcours en tant que jeune dirigeant. Mes enfants m'ont vu devenir commandant d'escadron, commandant d'escadre, puis commandant de la base. Mon fils, qui était très jeune à l'époque, me demandait souvent comment je faisais pour parler à tout le monde, serrer la main de tout le monde et prendre le temps de discuter avec chaque personne. Je lui expliquais qu'il est essentiel de tisser des liens et d'établir un contact visuel solide avec chaque personne. Il faut montrer que vous êtes humain, même si vous êtes un dirigeant de l'organisation. Ce sont ces petits gestes qui font une grande différence. Nous avons tous un excellent détecteur de mensonges intégré qui nous permet de savoir lorsqu'une personne est vraiment sincère ou non.

Il est déjà arrivé que des dirigeants m'approchent et me saluent de la même façon que j'ai décrite plus tôt, mais dès que je me suis éloigné, j'ai su que ce n'était que par politesse et qu'ils ne se souciaient pas vraiment de ce qui se passait dans ma vie. Il faut faire l'effort d'établir des liens et d'être sincère. En tant que pilote de chasse, lorsque je me rends à mon avion, mon F18, avant une mission, je pense à toutes les choses que je dois accomplir pendant ma mission. Il serait très facile pour moi de rester dans ma bulle, de simplement monter dans mon cockpit sans même dire un mot aux techniciens au sol, et de partir effectuer ma mission. Et probablement que personne ne m'en tiendrait rigueur. Mais je veille toujours à m'arrêter et à prendre quelques minutes pour parler aux techniciens et les remercier d'avoir préparé mon avion pour moi, car je ne pourrais pas accomplir ma mission sans eux. Il faut travailler en équipe pour obtenir tous les résultats escomptés. Et ces petits gestes portent leurs fruits.



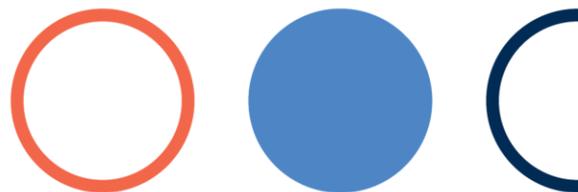


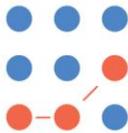
Vous savez, il y a des missions que j'ai pu accomplir seulement parce que les techniciens ont fait des efforts supplémentaires pour préparer mon avion alors qu'il n'était pas tout à fait prêt ou pour corriger un problème urgent. D'autres personnes ne reçoivent peut-être pas le même genre de traitement. Il est important de montrer avant tout qu'on est humain, en sachant que cela peut encourager votre équipe à mieux performer.

Rahul Bhardwaj (13:49) : Intéressant. Il existe un vieux truisme d'entreprise très répandu que certaines personnes n'aiment pas vraiment, et qui consiste à dire que la culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie. Et quoi que vous puissiez penser de ce dicton, il met bien en évidence l'importance de la culture. Parlons un peu de la résolution. Elle mentionne que la crise révèle le leadership. Pouvez-vous nous expliquer ce qu'elle révèle à propos du leadership?

Major-général Darcy Molstad (14:14) : J'y ai réfléchi, et je pense que je me permettrais de changer un mot. La crise ne révèle pas le leadership, mais bien le caractère. Il est évident que le caractère est un élément fondamental du leadership. Mais dans un environnement stressant, en cas de crise, nous revenons à nos comportements émotionnels instinctifs, et c'est ce qui reflète notre caractère. Ainsi, si un dirigeant réprime un trait de caractère négatif dans le cours normal de ses activités, dans un contexte sans stress ni pression, ce trait de caractère négatif peut refaire surface dans une situation de crise. Je pense donc que le caractère est vraiment important dans cette première phrase qui mentionne que la crise révèle le leadership.

Bien entendu, elle révèle également qui sont les bons et les mauvais dirigeants. Nous avons tous été témoins de situations de crise qui ont été incroyablement bien gérées, et d'autres qui l'ont très mal été. Il s'agit de savoir quels sont les traits de caractère dont vous avez besoin pour gérer cette crise. Il faut savoir quand faire preuve de calme ou d'énergie, d'optimisme plutôt que de réalisme. C'est une question de communication. Vous savez, les personnes qui peuvent communiquer efficacement et faire preuve de sincérité sont capables de gérer les crises beaucoup mieux que celles qui ne savent pas bien communiquer.



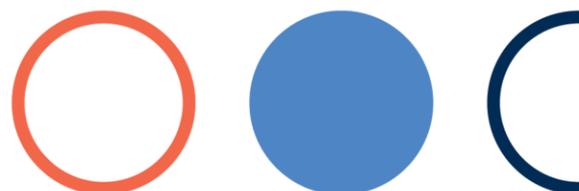


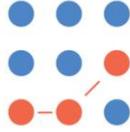
Rahul Bhardwaj (15:32) : Intéressant. Étant donné que vous avez reformulé la résolution, je vais aussi me permettre de jouer avec les mots. Vous avez mentionné que la crise révélait plutôt le caractère, en employant le verbe « révéler » et non « forger ». Les crises forgent-elles le caractère ou le révèlent-elles?

Major-général Darcy Molstad (15:47) : Un peu des deux, je dirais. Je pense que le caractère de certaines personnes est fondamentalement immuable. On dit souvent qu'on peut faire évoluer son caractère et son éthique, mais il y a certains éléments de l'éthique ou du caractère fondamental qui ne changeront probablement jamais. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas essayer. Cela demande encore une fois de faire preuve d'humilité et d'adopter une mentalité d'apprentissage, mais je pense que cela peut renforcer le caractère. Les crises peuvent étoffer légèrement le caractère existant de quelqu'un, mais ne parviendront pas à le changer complètement. Je pense donc qu'elle peut le forger, mais qu'elle ne le change pas fondamentalement.

Rahul Bhardwaj (16:26) : Bien. Nous explorerons ce sujet plus en profondeur en ce qui concerne la salle du conseil et nous donnerons un autre exemple, mais pour l'instant, faisons le lien avec la résilience. Nous parlons donc de crise, de leadership et de résilience. La deuxième partie de la résolution énonce que la résilience définit la survie, mais contentons-nous d'établir un lien entre la crise et la résilience. Vous avez mentionné l'importance de la résilience. Qu'est-ce qu'elle signifie dans votre contexte?

Major-général Darcy Molstad (16:49) : Selon moi, la résilience représente notre capacité à participer à une intervention d'urgence, mais aussi à ne pas dépendre des autres en permanence. Je pense à la résilience dans un contexte domestique et de défense nationale. Au cours des dernières années, les Forces armées canadiennes ont été impliquées dans de nombreuses opérations domestiques pour évacuer et soutenir les communautés lors des feux de forêt et des inondations. On peut parler de résilience globale de la société. Imaginons qu'un ouragan ou une tornade frappe une région et que des arbres bloquent une artère principale ou une autoroute. Je ne pense pas que, dans notre société actuelle, les gens ont une tronçonneuse dans le coffre de leur camion. Si c'était le cas, il serait facile de sortir de son camion, de couper l'arbre qui bloque la route avec la tronçonneuse, puis de libérer la voie.





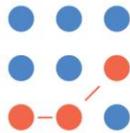
De nos jours, nous avons tendance à compter sur tous les niveaux de gouvernement, soit municipal, provincial et fédéral, pour nous aider. Le niveau de résilience de la société n'est donc pas aussi fort qu'il aurait pu l'être dans le passé.

Dans le cadre de mes fonctions, je visite souvent d'autres pays, que ce soit lorsque j'étais commandant adjoint des opérations interarmées ou dans mon rôle actuel, et j'ai constaté que le sens de la résilience en Europe de l'Est, en Lettonie, en Lituanie et en Estonie, est très différent du concept de résilience au Canada. Je ne veux pas vous inquiéter, mais la Suède a par exemple récemment publié une brochure destinée à l'ensemble de la population afin de présenter les mesures à prendre en cas de guerre, parce que la menace russe est très proche géographiquement. Le gouvernement fournit donc des conseils sur l'approvisionnement en eau, en nourriture et en énergie, ainsi que sur les mesures d'urgence. Il s'agit là de deux exemples de situations extrêmes pour illustrer la résilience de la société. Notre opinion peut varier en fonction du contexte. Si l'on ne se sent pas menacé, on ne cherchera pas à renforcer cette résilience. Pour revenir à la salle du conseil, il ne faut pas être alarmiste et penser que des menaces nous guettent tous les jours, mais il faut planifier. Et la planification fait partie de la résilience : planifier des scénarios, réaliser des exercices de simulation et les mettre en œuvre dans un contexte de jeux de guerre permet de développer cette base de données qui informera ensuite votre intuition pour vous permettre de prendre les bonnes décisions.

Rahul Bhardwaj (19:00) : Je pense que nous pouvons convenir que la résilience est une sorte de clé de la survie, ou du moins de la réussite, la survie étant également très importante. Parlons un peu de la façon dont nous pouvons renforcer notre résilience. Je serais curieux de connaître les leçons que vous avez tirées de votre expérience militaire. S'agit-il d'un résultat souhaité que vous obtenez par hasard, ou d'un objectif que vous vous fixez et cherchez à atteindre sciemment?

Major-général Darcy Molstad (19:24) : Oui, nous cherchons à renforcer la résilience de manière structurelle. Il est évident que nous devons respecter une chaîne de commandement hiérarchique, et nous essayons donc de donner à nos subordonnés les moyens de gravir des échelons pour un jour assumer le rôle de leur supérieur. Mais il ne faut pas oublier la résilience cognitive.





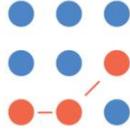
J'aime adopter l'optique de l'intelligence fluide et de l'intelligence cristallisée. Vous avez peut-être déjà entendu ces deux termes. L'intelligence cristallisée est liée à l'intuition. Ce lien découle de la capacité à se rappeler de faits et d'informations stockés dans une base de connaissances, puis de les appliquer à de nouveaux problèmes. Nous utilisons donc cette base de données afin de résoudre un nouveau problème. Cette base de données peut s'élargir ou rester stable au fil du temps. L'apprentissage, la lecture, l'écoute et les cours de développement professionnel sont des outils pour la développer.

L'intelligence fluide, quant à elle, est la capacité à résoudre des problèmes nouveaux et abstraits en s'appuyant sur une logique et un raisonnement de base. Ainsi, nous ne tirons pas nécessairement parti de notre base de données d'expériences, mais bien de la logique, de la pensée analytique et du raisonnement. Cet aspect de l'intelligence décline avec l'âge. La plupart des dirigeants d'entreprises, de conseils d'administration et des forces armées ne sont plus jeunes, c'est pourquoi il faut apprendre à faire des compromis. Vous tirez parti de votre âge, de votre expérience et de votre intelligence cristallisée, mais vous devez travailler fort pour maintenir votre intelligence fluide. Pour y parvenir, il faut garder un corps sain, un cerveau en bonne santé et une bonne forme physique et mentale, mais aussi l'habitude d'apprendre tout au long de sa vie.

Il est important de trouver un équilibre entre les deux. Il est également essentiel de comprendre vos aptitudes en matière d'intelligence fluide. Dans les Forces armées canadiennes, tous les officiers généraux sont soumis à une série de tests psychométriques qui sont pris en compte par les conseils de promotion pour la planification de la relève. L'un d'entre eux est le test des Matrices de Raven, qui permet d'évaluer l'intelligence fluide. Vous pouvez ensuite élaborer une stratégie pour développer cette intelligence. Il ne faut donc pas oublier la résilience cognitive.

Rahul Bhardwaj (21:21) : Intéressant. Imaginons maintenant un scénario. Transposons cette conversation dans la salle du conseil et plaçons-nous dans le rôle d'un administrateur, avec une obligation fiduciaire, agissant dans l'intérêt de l'entreprise et surveillant la culture, la stratégie et le risque. Nous réalisons qu'il est très important d'avoir une organisation qui soit résiliente, stratégique et qui prenne en compte les risques. Quelles sont les caractéristiques de la résilience que l'on peut rechercher dans ce type d'organisation?





Si vous considérez une organisation du point de vue d'un conseil d'administration, vous pourriez remarquer que la résilience est plus développée dans certains domaines. Que chercheriez-vous à déterminer?

Major-général Darcy Molstad (22:04) : Tout d'abord, je me demanderais si l'organisation s'entraîne pour cela. S'y prépare-t-elle? Fait-elle des exercices pour développer sa résilience, si on veut employer des termes relevant un peu plus du domaine militaire? Pour nous exercer à développer la résilience, nous planifions en amont toutes les éventualités qui pourraient se produire ou une série d'éventualités, nous élaborons une stratégie pour faire face à ces éventualités, puis nous nous exerçons à la mettre en œuvre. Dans la Force aérienne, lorsque j'étais jeune pilote de chasse, nous avons l'habitude de faire des exercices Maple Flag. Il s'agissait d'exercices d'emploi de la force de grande envergure. L'objectif de ces exercices était de donner à un pilote de chasse ou à un équipage aérien des exercices équivalant à ses sept premières missions de combat afin d'introduire le niveau de complexité et de stress d'une mission. Les exercices se déroulaient dans un environnement d'entraînement semblable à un environnement de combat.

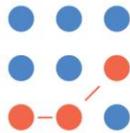
Page | 12

Des études ont démontré que les sept premières missions de combat représentent la période où un pilote est le plus vulnérable, parce qu'il y a le brouillard de la guerre et le stress, et que l'on a tendance à réagir de manière émotionnelle plutôt que de manière intuitive ou préparée. Il est donc important de suivre une formation pour développer cette résilience par l'exercice et la pratique. Il existe probablement de nombreuses façons pour une entreprise de le faire, mais je chercherais avant tout à savoir quel est son processus de planification, si elle fait des exercices, des exercices de simulation, et si elle essaie de mettre à l'essai sa propre résilience dans le cadre de ce processus.

Rahul Bhardwaj (23:32) : La question ne serait donc pas « Notre organisation est-elle résiliente? », mais plutôt : « Comment pouvons-nous devenir une organisation résiliente? »

Major-général Darcy Molstad (23:42) : Oui, je suis d'accord. Car on ne sait jamais vraiment comment on va réagir, en tant qu'organisation ou en tant que personne, dans une situation de crise réelle tant que celle-ci n'est pas survenue. Même si les exercices sont très importants, ils ne reflètent jamais parfaitement la réalité. Je suis donc d'accord avec cette affirmation.





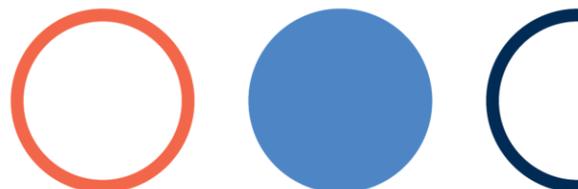
Ce qui compte, c'est la façon dont on s'y prépare plutôt que sa stabilité actuelle. Il ne faut jamais être satisfait d'un état stable, et ne jamais se reposer sur ses lauriers. Il est toujours possible d'apprendre, et le seul moyen de façonner son avenir est de se concentrer sur la préparation dans le présent et de poser des gestes dans le présent pour façonner cet avenir. Je pense donc que c'est important.

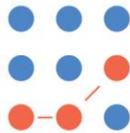
Rahul Bhardwaj (24:19) : Et façonner l'avenir, en particulier dans un milieu d'entreprise, est une activité de groupe. La gestion de la dynamique de groupe n'a rien de simple. Et je crois bien que vous avez appris quelques leçons intéressantes dans les forces armées à cet égard.

Major-général Darcy Molstad (24:32) : Oui, en effet. Il y a aussi tous les types de personnalités dans les forces armées, et c'est une question d'inclusion. Je pense avoir déjà abordé certains de ces thèmes, mais il est important d'écouter avant de parler. Voici un autre grand dicton militaire que l'on répète souvent : « Dieu nous a donné deux oreilles et une bouche pour une raison » ; il faut écouter plus que parler. Je pense qu'en tant que dirigeant, il faut paraître décisif et responsable, mais il ne faut pas entrer dans une salle de conseil ou de réunion en disant : « Écoutez-moi bien, voici le problème et voici ce que je pense être la solution ». Qu'en pensez-vous? C'est une approche absolument erronée de la résolution de problèmes au sein d'une équipe.

Vous devez entrer dans la salle et peut-être présenter le problème à l'équipe en disant : « Voici comment je vois le problème, mais je serais très intéressé d'entendre le point de vue d'autres personnes sur ce qu'elles pensent être le problème. Je ne veux pas proposer de solution pour l'instant, car je pense qu'un effort de collaboration est nécessaire pour déterminer comment régler ce problème. » Ensuite, il faut discuter et être prêts à entendre des opinions avec lesquelles nous ne sommes peut-être pas en accord, à remettre en question nos propres préjugés et notre propre façon de penser, à être très respectueux et délibérés et, bien sûr, à s'assurer que tout le monde se sente écouté et valorisé.

Rahul Bhardwaj (25:44) : Mais je comprends que de temps en temps, on peut se sentir comme un missile infrarouge dans une salle remplie de bougies.





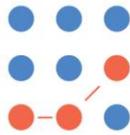
Major-général Darcy Molstad (25:48) : C'est vrai. Je pense que c'est là que l'instinct va prendre le dessus. Vous savez, vous vous retrouvez dans une situation où il est très facile de devenir un missile infrarouge dans une pièce remplie de bougies. Nous avons parlé de l'environnement VUCA actuel, où il faut sans cesse résoudre de nouveaux problèmes. Il s'agit donc de savoir lequel traiter en premier. Prenons par exemple une pièce remplie de bougies. Les personnes qui réagissent rapidement sans pensée logique, sans pensée analytique, sans approche consultative, vont simplement se diriger vers la première bougie, puis vers la deuxième bougie. Mais dans cet environnement VUCA, il se peut que notre approche en matière de hiérarchisation des défis, de caractérisation des défis, soit erronée. Si nous ne les analysons pas, si nous ne réfléchissons pas et si nous ne nous préparons pas à déterminer quel problème traiter en premier, par où commencer, alors nous ne positionnons probablement pas notre organisation sur la voie de la réussite.

Rahul Bhardwaj (26:42) : Alors que faire pour atténuer ce phénomène de missile infrarouge dans une pièce remplie de bougies?

Major-général Darcy Molstad (26:48) : Je pense qu'il faut être à l'écoute. Même si on peut penser savoir quels sont les priorités et les défis dans l'immédiat, il faut écouter les gens et prendre le temps de délibérer efficacement. C'est l'urgence de la situation qui vous le dicte. Dans un contexte militaire, si je suis en mission et que je suis témoin d'un contact avec l'ennemi à une distance de 40 miles nautiques, il peut me falloir de 90 à 120 secondes pour déterminer ce que je dois faire. À une distance plus rapprochée, le processus décisionnel pourrait être beaucoup plus rapide.

Il faut donc utiliser le temps dont on dispose, faire ce que j'appellerais une évaluation du temps. Combien de temps avons-nous pour réfléchir à cette question avant de devoir prendre des mesures? Après avoir évalué de combien de temps on dispose, il convient d'intégrer à l'évaluation le nombre d'analyses, de délibérations et de consultations nécessaires à l'élaboration des meilleurs plans d'action et des meilleures décisions. Il s'agit de trouver l'équilibre entre le fait d'être décisif et celui d'analyser suffisamment. La loi de Parkinson dit que nous prenons tout le temps dont nous disposons pour accomplir une tâche, et que si on nous donne plus de temps, nous prendrons plus de temps.





Il ne faut pas se laisser paralyser par l'analyse, mais il faut aussi prendre le temps qu'on nous donne pour prendre une décision efficace.

Rahul Bhardwaj (28:00) : Ça peut sembler évident, mais ce sont de bons conseils. Un conseil d'administration est en quelque sorte une activité de groupe. Les membres possèdent différents niveaux de compétence et de compréhension, et ils essaient de naviguer dans toutes ces dynamiques de groupe pour s'assurer qu'ils peuvent maximiser les chances de succès de la stratégie et minimiser les risques. Il y a donc de très bonnes leçons à tirer de cette expérience. Darcy, ce fut un voyage extraordinaire depuis l'environnement VUCA jusqu'à maintenant, et nous sommes sur le point de conclure. J'aimerais donc vous poser une dernière question. Vous avez en quelque sorte reformulé la résolution elle-même, et donc la crise révèle le leadership ou le forge, si vous préférez. En ce qui concerne l'affirmation « La résilience définit la survie », quel serait votre vote? Oui ou non?

Page | 15

Major-général Darcy Molstad (28:43) : Je pense que ma réponse serait oui, avec les réserves que j'ai émises plus tôt. La crise révèle le caractère et renforce le leadership, et la résilience définit absolument la survie et la capacité à se reconstituer, à se régénérer et à relever de nouveaux défis. Je vote donc pour la résolution.

Rahul Bhardwaj (28:59) : Excellent. D'accord. Major-général Molstad, je vous remercie d'avoir partagé vos perspectives et votre expertise avec la communauté des administrateurs aujourd'hui. Votre point de vue unique de dirigeant au sein des forces armées et de champion de la résilience est très précieux. Merci de vous être joint à nous. J'espère que nos auditeurs ont apprécié l'épisode d'aujourd'hui de *Be It Resolved*, et ont approfondi leurs connaissances sur la salle du conseil pour rester à l'avant-garde de ces nouvelles tendances dans le contexte VUCA actuel.

Si vous avez apprécié l'épisode, veuillez-vous abonner, évaluer l'épisode et laisser un commentaire sur votre plateforme de diffusion en continu préférée. C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada, et je vous dis à la prochaine.

