

# 15 bonnes pratiques pour manager une équipe en situation de crise

*Parmi les formateurs H Conseil, plusieurs ont eu à gérer des équipes lors de situations de crise (pays en guerre, conflit social, crise sanitaire, crise économique) au sein d'entreprises, de la Police Nationale et de l'Armée de Terre. Nous voulons en ces temps difficiles partager ces quelques idées, souhaitant courage, patience et espérance à tous.*

## 1 Exemplarité, plus que jamais

Un manager est toujours observé. On attend de lui un comportement digne et exemplaire. En temps de crise, plus que jamais les regards se tournent vers nous. Prenons-en conscience, et essayons d'être à la hauteur.

## 2 Assurer la sécurité de chacun et de tous

Dans un contexte de danger, de conditions de travail dégradées, veillons à la santé et à la sécurité de tous. Appliquons les consignes réglementaires et mettons à disposition matériel et équipement nécessaires. Démonons-nous pour trouver ce qu'il faut pour cela.

## 3 Communiquer organisation et règles du jeu

Évitons l'incertitude, partageons un cadre clair et précis, communiquons cadre légal, nouvelles procédures, nouvelle organisation (qui fait quoi). Ces éléments sont partagés à l'oral, par écrit, avec pédagogie et mis à jour si besoin selon les capacités de chacun dévoilées en contexte (les masques tombent). Si la charge de travail est moindre, pensons aux tâches d'entretien, de rangement peut-être négligées habituellement.

## 4 La cellule de crise (ou 'war room' en anglais)

A période exceptionnelle, conditions exceptionnelles. Aménageons un espace de gestion de crise fonctionnel, confortable et équipé pour s'installer s'il le faut sur la durée. Ne pas s'y isoler tout seul, gérer la situation idéalement à plusieurs. Évaluer les impacts des décisions prises pour ne pas ajouter d'autre front à la crise. Alimenter l'espace de travail en boissons, café, nourriture : c'est une clé capitale du moral des troupes. Le même soin logistique (confort, nourriture) peut être déployé aux espaces de pause habituels des équipiers. Tous ces espaces restent propres, rangés.

## 5 Instaurer un rituel de communication, limiter l'information anxiogène

Donner un point journalier / hebdomadaire partageant l'information fiable de façon officielle pour casser les rumeurs et limiter le fait de commenter, interpréter, extrapoler qui conduit à faire perdre temps et moral au collectif. Et quand c'est la crise, que tout le monde le sait, inutile de surenchériser ; limiter le recours aux sources d'information anxiogènes comme les télévisions et radios d'information en continu.

## 6 Garder le contact, même à distance

Équipe à distance, à la maison en incapacité de se déplacer, en télétravail ou en chômage partiel... Il est essentiel de garder le contact. Téléphone, mail, sms, groupe WhatsApp... Quel que soit le lien, la clé est la confiance. Ne laissons personne s'isoler. Demandons des nouvelles. Cela prend du temps. Partageons la tâche si besoin. Le rôle des équipes informatiques est ici capital pour que les outils soient opérationnels et fiables.

## 7 Rire, bonne humeur et initiatives

En cas de crise, l'humour est un moyen très humain de se protéger. Identifions, valorisons les porteurs de bonne humeur qui contribuent à nous maintenir à flot, aident à garder le sourire. Accueillons les initiatives de solidarité vers autrui, qui nous 'humanisent' et font relativiser la situation.

## 8 Relations extérieures

Au-delà de notre équipe, soignons les relations avec les autres acteurs avec qui notre entité interagit : autorités publiques, clients, fournisseurs, partenaires, usagers... Que chacun joue son rôle. Activons si besoin notre réseau pour ne pas nous isoler ou voir nos intérêts oubliés.

## 9 Repos, sommeil, équilibre

Pour tenir sur la distance, ne partons pas courir un sprint mais une course d'endurance dont la durée peut rester inconnue. Prenons du temps pour nous reposer, dormir, soigner autant que possible l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Idem pour nos équipiers. Et même en télétravail.

## 10 Le sens du travail et l'esprit d'équipe

Valorisons le sens du travail de chacun, la mission de notre entité. Sollicitons et partageons témoignages et soutiens d'usagers, clients, résidents, familles. C'est un carburant crucial. Se sentir intégré dans l'équipe et sa mission permet de gérer et diminuer le stress.

## 11 Ecoute des émotions

Les fortes émotions vécues ont besoin de s'exprimer : de façon informelle lors de pauses et échanges entre collègues, ou de façon plus formelle par des groupes de parole ou une cellule de soutien psychologique.

## 12 Cultiver la certitude que du bien va en sortir

Même si le quotidien est insupportable, que l'épreuve est longue, sachons et partageons quand c'est pertinent que du bon ressortira de cette expérience. Apprenons ainsi à découvrir les talents et qualités qui se révèlent dans ce contexte. Prenons des exemples de crises passées et surmontées. Portons, incarnons et entretenons l'espérance (cf l'exemplarité).

## 13 Tenir un journal de bord

Les événements doivent s'enchaîner. Tenons un journal de bord, même sous forme de notes brèves, pour ne rien oublier qui puisse être utile à la relecture et à la reconstruction une fois la crise passée. Déléguons cette tâche si besoin.

## 14 Lire ou relire l'Odyssée de l'Endurance (Phébus, collection Libretto)

Si nous en avons le temps et que nous pouvons nous le procurer, parcourons l'ouvrage d'Ernest Shackleton. Un récit édifiant et inspirant.

## 15 Solenniser la sortie de crise

Quand le temps sera venu, pensons à rassembler notre équipe, pour dresser un bilan (ce qui a réussi, ce qui a échoué), reprendre un élan, différents, forts d'une nouvelle expérience.