



Comment manager au mieux en période de crise ?

Nous traversons une période inédite et particulièrement anxiogène.... Pendant laquelle chacun fait au mieux pour s'adapter à un mode de fonctionnement exceptionnel et instable. Nous savons tous que les professionnels de santé sont en première ligne de cette crise. Et pour ceux d'entre vous en position managériale, à la complexité de la crise s'ajoute la nécessité de trouver une nouvelle manière de diriger, mobiliser et accompagner leurs équipes.

Aujourd'hui ce dont vous manquez ce sont des masques, des ressources, du temps et, malheureusement, nous ne pouvons pas vous les fournir.... Mais nous ne pouvons pas rester les bras croisés sans tenter de vous aider à notre manière. C'est pourquoi nous vous proposons ici quelques clés sur le management en période de crise, en espérant que cela pourra soutenir- ne serait-ce qu'un peu- certains d'entre vous.

Merci de vous occuper de nous.

Delphine Demaison & Pauline Quéré – co-fondatrices de CATALYSE

Manager en période de crise, cela signifie adapter vos objectifs, votre posture, votre communication. C'est souvent l'occasion d'aller puiser dans les ressources individuelles et collectives pour y trouver plus d'entraide, plus de créativité ; et mettre de côté les tensions, le stress et les enjeux personnels pour fédérer un collectif uni et efficace.

Au-delà de gérer une situation d'urgence, situation que beaucoup de médecins maîtrisent parfaitement, il s'agit de manager en période de crise, et cela pour une période qui s'annonce longue.

L'urgence et la crise ont cependant 3 principes communs très importants :

		
1. Rester le plus calme possible pour rassurer et être rassurant	2. Vous assurer que votre équipe va bien, physiquement et moralement	3. Être conscient que chacun peut réagir de façon très différente aux situations de stress

Sans exhaustivité, nous voulions partager les principales clés pour manager au mieux pendant cette période de crise.

1. Communiquez, communiquez, communiquez

En tant que manager, vous avez certainement plus d'informations que vos équipes sur la situation dans son ensemble, sur les contraintes de votre établissement, sur ce qui peut ou ne peut pas être fait. Vous entrez dans une période où il va falloir communiquer sans relâche : avec votre direction, avec vos équipes, avec vos pairs, avec vos patients.

Si vous n'êtes pas clair sur quelque chose, il est certain que vos équipes ne le seront pas non plus.

Vous avez un doute ?	Clarifiez-le, demandez des explications et du contexte pour retrouver le sens
Vous avez un conflit, une tension ?	Adressez-le ou a minima, identifiez le problème, nommez-le en spécifiant qu'il faudra le régler plus tard
Vous avez une question ?	Posez-la et partagez la réponses avec les personnes concernées
Vous avez une directive à passer ? Vous prenez une décision ?	Prenez le temps d'expliquer pourquoi

Au-delà de la communication orale, certains sujets peuvent nécessiter une formalisation par écrit afin de ne pas laisser de place à l'interprétation. Communiquez pour clarifier mais communiquez aussi pour rassurer. La voix que vous portez en tant que responsable pèse un poids important pour vos équipes. Vous voir calme, vous entendre les rassurer, contribue à ce qu'ils se sentent capables d'affronter la crise. Pour le reste... **communiquez encore !**

2. Clarifiez les objectifs, les rôles et responsabilités et les règles du jeu

- Qu'essayons-nous de faire ?
- Quelles sont nos priorités ?
- Comment allons-nous nous organiser pour y répondre ?
- Qui est responsable de quoi ?

Cette situation de crise va nécessiter la mise en place de nouveaux objectifs et peut-être de nouvelles responsabilités et règles du jeu. Il est indispensable de les énoncer afin que tout le monde partage la même vision : Ces objectifs et ces règles du jeu peuvent être amenés à évoluer pendant la crise. Dans tous les cas, n'hésitez pas à les répéter régulièrement ou s'ils sont modifiés, à expliquer pourquoi.

Pendant cette période, la **coordination** sera **essentielle**, il est donc critique que chacun soit au clair sur son rôle et sur celui des autres.

3. Adoptez un style de management directif

Nous avons évoqué dans d'autres contextes les différents styles de management : formatif, participatif, délégatif et directif. En période de crise, il est indispensable d'adopter **une posture management directive** et de **le faire savoir**.

- ✓ Annoncer des mesures claires et précises
- ✓ Aider chacun à savoir ce qui est attendu de lui
- ✓ Aller à l'essentiel
- ✓ Être en mesure de prendre des décisions rapidement mais ne pas oublier de rester à l'écoute

Mettez en place une cadence de communications et d'interactions spécifiques à la crise et mobilisez vos équipes sur du court terme, des actions ciblées en leur faisant des retours très régulièrement.

N'oubliez pas de solliciter les experts qui vous entourent ou certains de vos collaborateurs : ils peuvent avoir la solution que vous cherchez.

4. Assurez-vous que votre équipe n'est pas en « danger »

Il est essentiel de prendre soin de votre équipe par **des messages collectifs mais aussi individuels**.



Soyez à leur écoute, aidez-les à verbaliser leurs craintes et répondez avec bienveillance et honnêteté à leurs interrogations. Lors de ces échanges, évaluez-le ressenti de vos collaborateurs et restez vigilant à leur épuisement qui vous mettrait tous en danger. Mais pour autant, ne les maternez pas. En temps de crise, continuez à déléguer comme vous le faisiez auparavant à la fois pour vous et pour eux. Ces moments d'échanges peuvent aussi être l'occasion de vérifier que les consignes et les objectifs ont bien été saisis par chacun.

5. Prenez soin de vous



Plus facile à dire qu'à faire... Mais dans le cas de la crise actuelle, nous sommes certainement plus face à un marathon qu'à un sprint... Soyez conscient de ce qui vous ressource personnellement, et faites-le, même si ce n'est que quelques minutes par jour. Respiration, méditation, lecture, sommeil flash... Il est important de vous reposer physiquement autant que possible, mais également de ressourcer votre cerveau et de laisser une porte de sortie à vos émotions. Vous préserver reste vital...

Notre crédo est : **Et vous, qui s'occupe de vous ? Car nous sommes convaincus de l'importance de prendre soin de nos soignants. Pendant cette crise du Coronavirus, nous avons plus que jamais à cœur de mettre tout en œuvre pour continuer à vous soutenir, vous qui êtes en première ligne pour nous.**