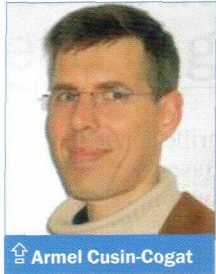


# Manager en temps de crise, que faire au quotidien ?



Armel Cusin-Cogat

De nombreux salariés s'inquiètent de leur avenir. La crise se durcit, ses impacts se concrétisent, une communication médiatique anxieuse alimente les peurs. Comment piloter son équipe dans un contexte aussi difficile et complexe ?

D'abord en se rappelant que la confiance ne se décrète pas : elle résulte de la qualité de votre accompagnement managérial. Ensuite en travaillant les fondamentaux : la communication, les repères, les règles, l'implication, le courage managérial.

## 1 > Renforcer la communication : être à l'écoute, communiquer en positif, et informer régulièrement

Être à l'écoute, c'est se rendre disponible et attentif aux préoccupations des équipes. Vos collaborateurs ont besoin d'exprimer leurs inquiétudes, car verbaliser permet de partager et de relativiser. Ils n'attendent pas des solutions miracle, mais une écoute attentive et sécurisante : « *mon manager m'a entendu, il me comprend* ». Ce simple constat rassure.

Si vous ne l'organisez pas, cette expression se fera de manière incontrôlée par des canaux informels, avec des effets potentiellement néfastes. Créez des temps et des espaces d'échange, des « sas » destinés à évacuer les tensions. Une fois les émotions exprimées et entendues, il devient possible de se remobiliser dans l'action.

Passez fréquemment des messages positifs, ils renforcent la confiance et préservent « l'estime de soi » collective et individuelle : un client gagné, une action de progrès, un client partant qui a été rattrapé, la bonne ambiance dans l'équipe... tout n'est pas noir, et ces messages positifs (et sincères !) sont un des premiers facteurs de motivation.

Informez régulièrement votre équipe et soyez aussi transparent que possible : chiffres clés, tendance, visibilité. Dites ce que vous savez, ne masquez pas ce que vous ne savez pas. « *Nous n'avons à ce jour aucune visibilité sur le carnet de commande de juin* » : ce constat n'est pas un aveu de faiblesse, il démontre la lucidité du manager et sa capacité à assumer la situation.

A l'image de ce dirigeant d'une société de service, qui annonce très simplement qu'en l'état actuel, l'entreprise est viable jusqu'en septembre. Après avoir écouté

les réactions, il explique ensuite les plans d'actions et insiste sur le rôle clé de chacun, et l'équipe repart remobilisée.

Informé, c'est respecter, responsabiliser et donner les moyens d'agir. Temporiser, minimiser, dissimuler, c'est infantiliser et laisser libre cours à l'interprétation. La transparence se transforme en confiance, l'opacité dégrade la performance et rend suspectes même les informations exactes.

## 2 > Affirmer les repères

Et d'abord votre présence terrain. En tant que manager, vous êtes le premier des repères et la notion de proximité prend ici tout son sens : passer dans les ateliers, dans les bureaux, visiter les sites éloignés, partager une pause café, être sur le terrain au quotidien, passer un coup de fil aux collaborateurs sur la route... des actes simples qui montrent à l'équipage que dans la tempête le capitaine est aussi sur le pont.

Soyez vigilant sur les rituels d'animation (repères temporels), ces moments collectifs où vous rassemblez l'équipe : réguliers ou exceptionnels, en mode réunion classique ou « flash » (15 mn debout dans un bureau, 5mn au pied d'une ligne de production), ils sont essentiels pour préserver l'esprit d'équipe, transmettre les messages clés et prendre la température. C'est leur régularité qui donne le tempo.

## 3 > Clarifiez les règles et les comportements attendus

« *Dans cette situation exceptionnelle, je vous demande tout particulièrement de...* » Combativité, solidarité, créativité sont des valeurs clés qui ne se décrètent pas mais se cultivent dans l'action : soyez précis et concret sur ce que vous attendez de vos équipes (par exemple une attention particulière à l'accueil des clients, une réponse sous 24 h à tous les messages, une vigilance sur le recouvrement, une facturation rapide des prestations réalisées, des idées d'amélioration de la qualité de service...).

## 4 > Mobilisez votre équipe dans l'action

Focalisez les énergies sur des objectifs concrets et court terme pour ne pas laisser de place aux doutes : 15 appels prospects par jour, 98 % de commandes passées dans les temps cette semaine, l'atelier réorganisé dans deux semaines, les bureaux rangés pour demain, une enquête de satisfaction auprès de nos clients internes pour la fin du mois...

Appuyez-vous sur l'intelligence collective pour stimuler la créativité : « *Ok, la situation est tendue, que pouvons-nous faire pour apporter encore plus de service à nos clients ? Comment contribuer davantage à leur maîtrise des coûts ?* ». Aidez vos équipes à se projeter pour entretenir une dynamique.

## 5 > Faites preuve de courage managérial

Manager c'est décider, et en situation de crise, le temps est compté. Soyez transparent sur vos critères de décision afin de ne pas donner à l'équipe un sentiment d'arbitraire. Évaluez l'impact pour vos clients, pour l'entreprise, pour l'équipe, et pour les équipiers. Communiquez sans chercher à minimiser l'impact du message : les équipes détectent très vite une mauvaise nouvelle « enrobée ». Soyez direct, factuel, précis, puis très à l'écoute des réactions, de manière à canaliser les émotions parfois très fortes. Éclairée par des critères connus de tous, étayée par des faits, votre décision sera finalement perçue comme légitime.

**Manager en temps de crise, c'est se souvenir que la qualité de la relation managériale est l'une des clés de la performance, et redonner toute sa noblesse au difficile métier de manager. Tirer parti des épreuves pour grandir, agir et non pas subir. Et, dès aujourd'hui, renforcer la performance des équipes pour préparer demain.**

**Armel Cusin-Cogat  
Terre & Ciel, Gérant & Associé •**