



DIRIGER DANS UN CONTEXTE DE CRISE PROLONGÉE ET D'INCERTITUDE



KONTERRA
RESILIENCE

À PROPOS DE CE GUIDE

Diriger une équipe dans un contexte de conflit prolongé, d'insécurité ou d'instabilité demande bien plus que de simples compétences de gestion. Lorsque les repères changent constamment et que la pression s'installe dans la durée, les managers doivent à la fois faire avancer le travail, soutenir leur équipe et s'adapter à des situations qui peuvent évoluer très rapidement.

Dans ce type de contexte, la qualité du leadership repose aussi sur la capacité à rester aussi stable que possible, à communiquer avec clarté, à faire preuve d'écoute et de bienveillance et à ajuster sa manière de travailler en fonction de la réalité du terrain.

Les managers décrivent souvent leur expérience en des termes comme ceux-ci :

« La semaine dernière, j'ai dû annuler plusieurs échanges avec mon équipe parce que les sirènes d'alerte ne cessaient de retentir. Et une fois encore, je me suis retrouvé à devoir leur expliquer que je n'avais pas de réponses à leur donner. J'essaie de tenir, mais cela devient vraiment difficile. »

Ces paroles reflètent la charge émotionnelle à laquelle de nombreux managers sont confrontés dans les contextes de crise prolongée. Ils doivent constamment concilier des priorités parfois contradictoires, soutenir les membres de leur équipe tout en tenant compte de leurs propres limites et faire face au sentiment d'isolement qui peut accompagner la responsabilité de devoir rester solides pour les autres.

Ce guide vise à mieux comprendre les effets psychologiques et professionnels des crises prolongées et des situations d'instabilité. Il propose des stratégies concrètes, fondées sur l'expérience, pour aider les managers à soutenir leur équipe, à répondre au mieux à ses besoins et à faire entendre ses préoccupations au sein de l'organisation.

Pourquoi est-il si difficile de diriger dans ce contexte ?	3
Comprendre les effets les plus fréquents	4
Le rôle du manager dans le climat émotionnel de l'équipe	5
Repères pratiques pour soutenir les équipes	7
1. Reconnaître les effets de la crise et les réactions qu'elle suscite	7
2. Définir des attentes réalistes	8
3. Réduire le sentiment d'impuissance et la perte d'espoir	9
4. Renforcer la cohésion de l'équipe	11
5. Communiquer avec la hiérarchie	12
Des phrases simples pour mieux communiquer	13
Questions de réflexion pour les managers	15
À propos de KonTerra	16

POURQUOI EST-IL SI DIFFICILE DE DIRIGER DANS CE CONTEXTE ?



Diriger une équipe dans un contexte de crise prolongée demande des ressources différentes de celles mobilisées en situation d'urgence. Lorsqu'un événement aigu survient, la tension peut être forte, mais les priorités sont généralement plus claires et la situation reste souvent limitée dans le temps. Lorsque l'instabilité persiste, les repères deviennent moins évidents et la pression finit par peser sur la concentration, l'énergie et l'équilibre émotionnel. Les managers doivent pourtant continuer à prendre des décisions, soutenir leur équipe et assurer la continuité du travail, alors qu'ils sont eux-mêmes exposés aux mêmes difficultés.

Votre rôle ne se limite pas à organiser le travail et à atteindre les objectifs. Il implique aussi de rester attentif à ce que vivent les membres de votre équipe sur le plan humain et émotionnel. Il peut vous arriver de devoir soutenir leur motivation tout en reconnaissant leur détresse ou leur deuil, de faire remonter leurs besoins auprès de la hiérarchie, de les protéger autant que possible d'une pression excessive et de continuer à encourager l'équipe malgré l'incertitude. Parmi les difficultés les plus fréquentes :

Votre équipe peut compter sur vous pour lui apporter soutien et stabilité, même lorsque vous êtes vous-même affecté par la situation.

- **Tenir compte de la détresse tout en gardant le cap** : reconnaître les difficultés vécues par l'équipe, tout en continuant à avancer sur les priorités essentielles.
- **Préserver l'espoir sans donner de garanties irréalistes** : aider l'équipe à garder du sens et de la motivation, même lorsque la situation reste incertaine ou difficile.
- **Protéger l'équipe sans s'épuiser soi-même** : limiter autant que possible les pressions excessives sur les collaborateurs, tout en tenant compte des exigences de l'organisation.
- **Concilier soutien et responsabilités professionnelles** : faire preuve de compréhension face aux difficultés rencontrées par l'équipe, tout en veillant à ce que le travail essentiel puisse être réalisé.

Les managers accordent souvent beaucoup d'attention au bien-être de leur équipe, mais disposent de peu de temps pour prendre en compte leur propre stress. Entre les exigences du travail, les besoins des collaborateurs, les attentes parfois contradictoires et leur propre fatigue, la charge peut devenir difficile à gérer.

Prendre conscience de ces différentes sources de pression est déjà une première étape pour mieux y faire face. Les sections suivantes proposent des pistes concrètes pour soutenir votre équipe tout en préservant, autant que possible, votre propre équilibre.

COMPRENDRE LES EFFETS LES PLUS FRÉQUENTS



L'exposition prolongée à des situations marquées par le danger, l'instabilité ou l'incertitude peut avoir des effets importants sur la santé physique et psychologique, mais aussi sur la concentration, la prise de décision et les relations avec les autres.

Contrairement au stress aigu, qui mobilise temporairement l'énergie et l'attention, un stress qui se prolonge finit par épuiser les ressources de la personne. Avec le temps, il devient plus difficile de prendre du recul, de réfléchir clairement et même de gérer des décisions simples.

Plus cette situation se prolonge, plus les personnes et les équipes peuvent être confrontées à :

- **Stress et fatigue persistants** : lorsque le stress se maintient dans le temps, l'organisme reste mobilisé en permanence, ce qui peut progressivement entraîner une fatigue importante, même en dehors des moments de crise aiguë.
- **Difficultés de concentration et de prise de décision** : lorsqu'une personne reste constamment en état de vigilance, il peut devenir plus difficile de réfléchir clairement, d'organiser ses idées et de prendre des décisions, avec un risque accru d'erreurs.
- **Irritabilité, colère ou tendance au retrait** : une personne très sollicitée peut devenir plus irritable, plus réactive ou au contraire s'isoler davantage. Ces changements peuvent être des signes d'épuisement.
- **Perte d'espoir ou de sens** : lorsque la crise se prolonge, certaines personnes peuvent commencer à douter de l'utilité de leur travail ou à se demander si la situation finira réellement par s'améliorer.
- **Baisse de motivation et de productivité** : l'énergie et la capacité de concentration peuvent varier fortement d'un jour à l'autre, ce qui rend plus difficile le maintien du rythme de travail habituel.

Un stress qui se prolonge finit par épuiser les ressources physiques et mentales. Avec le temps, il devient plus difficile de prendre du recul, de réfléchir clairement et même de prendre des décisions simples.

- **Tensions au sein de l'équipe** : sous l'effet du stress, les échanges peuvent devenir plus difficiles, les réactions plus vives et les désaccords plus fréquents, y compris dans des équipes habituellement soudées.

Ces effets ne sont pas toujours visibles immédiatement. Ils apparaissent souvent de manière progressive, par exemple à travers une baisse de participation, davantage de silence pendant les réunions, des réponses plus tardives aux messages ou une plus grande hésitation à prendre la parole.

Ces difficultés peuvent être encore plus importantes lorsque les membres de l'équipe s'inquiètent pour leurs proches, font face à des services perturbés, à des restrictions de déplacement ou travaillent dans des conditions où leur sécurité ou leur isolement sont également une source de préoccupation. Cette charge psychologique n'est pas toujours visible, mais elle peut avoir un effet réel sur la concentration, les relations avec les autres et la capacité à travailler.

LE RÔLE DU MANAGER DANS LE CLIMAT ÉMOTIONNEL DE L'ÉQUIPE



La manière dont vous gérez votre propre stress et vos émotions a une influence réelle sur votre équipe. Les membres du groupe sont sensibles à votre tension, à votre inquiétude, mais aussi à votre calme et à votre confiance. Dans un contexte de

crise, il est donc important d'adopter

des habitudes qui vous aident à préserver votre équilibre émotionnel et à rester aussi disponible que possible pour votre équipe. Par exemple :

- **Prenez un court moment avant une réunion ou un échange avec votre équipe** : accordez-vous 90 secondes pour vous recentrer. Respirez calmement et prenez le temps de retrouver un peu de stabilité avant de commencer. Vous pouvez vous répéter quelques phrases simples, comme :

« Je reste calme et présent. »

« Le calme se transmet. »

Votre équipe est sensible à votre état émotionnel, qu'il s'agisse de stress, d'anxiété, de calme ou de confiance. En période de crise, il est donc important d'adopter des habitudes qui vous aident à préserver votre équilibre émotionnel

« Même si la situation reste incertaine, je peux choisir de répondre avec calme et attention. »

« Je n'ai pas besoin d'avoir réponse à tout pour bien accompagner mon équipe. »

- **Mettez des mots sur ce que vous ressentez lorsque cela vous semble approprié :** vous pouvez dire, par exemple : « Je me sens moi aussi préoccupé par la situation, mais je suis là et nous allons avancer ensemble. »
- **Prenez régulièrement le temps de relâcher la pression et de prendre soin de vous :** l'activité physique, un sommeil suffisant, un échange avec un collègue de confiance, des exercices de pleine conscience ou encore le fait de prendre de la distance avec les informations pendant quelque temps peuvent vous aider à mieux gérer le stress. Prendre soin de votre propre équilibre est aussi une manière de préserver votre capacité à soutenir et à accompagner votre équipe.

Il n'est pas nécessaire de rester parfaitement calme en toutes circonstances. Mais prendre quelques instants pour vous recentrer avant d'échanger avec votre équipe peut vous aider à réagir avec plus de recul et de stabilité, tout en contribuant à créer un climat plus rassurant et solidaire au sein du groupe.

Chaque fois que vous prenez un moment pour vous recentrer avant d'échanger avec votre équipe, vous êtes davantage en mesure de rester calme, disponible et soutenant. Cela contribue aussi à créer un climat de travail plus stable et plus solidaire.

REPÈRES PRATIQUES POUR SOUTENIR LES ÉQUIPES

Vous n'avez pas besoin d'avoir une solution à la crise pour bien accompagner votre équipe. Votre manière de communiquer, votre attitude au quotidien et le climat que vous contribuez à créer ont une influence importante sur la façon dont l'équipe traverse cette période. Les sections suivantes présentent cinq pistes concrètes pour mieux soutenir vos collaborateurs.



1. Reconnaître les effets de la crise et les réactions qu'elle suscite

Les personnes font généralement mieux face aux difficultés lorsqu'elles se sentent comprises et soutenues. Faire comme si tout allait bien peut au contraire accentuer le sentiment d'isolement. Le manager a donc un rôle important à jouer pour favoriser un climat où chacun peut s'exprimer avec confiance.

Parler ouvertement du stress, reconnaître que la situation est difficile et montrer que l'on est soi-même attentif à ses réactions aide les membres de l'équipe à mieux comprendre ce qu'ils ressentent. Cela peut renforcer la confiance, favoriser un sentiment de sécurité au sein du groupe et réduire le malaise ou la culpabilité liés à certaines réactions émotionnelles.

Vous pouvez notamment :

- **Parlez clairement des sources de stress** : soyez précis sur ce qui pèse actuellement sur l'équipe. Vous pouvez dire, par exemple : « Cette semaine a été particulièrement difficile en raison de [l'événement], et je sais que beaucoup d'entre nous en ressentent les effets. »
- **Reconnaissez les émotions et les réactions** : rappelez aux membres de l'équipe qu'il est normal de se sentir plus en difficulté dans ce contexte. Vous pouvez dire :
 - « Il est normal d'avoir plus de mal à se concentrer en ce moment. »
 - « Nous traversons tous une période très exigeante, et il est important d'en tenir compte. »
 - « Il est compréhensible de se sentir fatigué ou moins motivé dans de telles circonstances. »

Lorsque vous parlez ouvertement du stress, que vous reconnaissez la difficulté de la situation et que vous montrez que vous êtes vous-même attentif à ce que vous ressentez, vous aidez les membres de l'équipe à mieux comprendre leurs propres réactions et à les considérer comme normales dans ce contexte.

- « Ce n'est pas seulement la charge de travail qui est difficile. Le fait de travailler sous une pression constante est aussi très éprouvant. »
- **Partagez votre propre expérience avec mesure** : sans entrer dans des détails trop personnels, vous pouvez dire : « J'ai moi aussi remarqué que j'avais plus de mal à me concentrer ces derniers temps. Je vais donc ajuster certaines choses cette semaine pour mieux gérer la situation. »
- **Adaptez les attentes de manière explicite** : lorsque les circonstances l'exigent, dites clairement ce qui doit être revu. Par exemple : « Réduisons ce qui est demandé cette semaine afin de nous concentrer sur les priorités essentielles et de préserver autant que possible des temps de repos. »
- **Encouragez chacun à faire preuve de bienveillance envers soi-même** : rappelez à votre équipe, et à vous-même, qu'il est normal de ne pas fonctionner au même niveau que d'habitude dans un contexte aussi éprouvant. Cela ne signifie ni un manque d'engagement ni un échec.

Cela ne revient pas à diminuer les exigences. Au contraire, reconnaître l'impact réel de la situation contribue à renforcer la confiance au sein de l'équipe. Chacun peut être affecté par ce qu'il traverse tout en restant pleinement reconnu dans sa valeur et dans son rôle.



2. Définir des attentes réalistes

Vouloir maintenir les mêmes exigences qu'avant la crise peut accentuer la pression, l'anxiété et le sentiment de ne pas être à la hauteur, aussi bien chez le manager que dans son équipe. Dans un contexte de crise, les capacités de chacun peuvent varier fortement selon les circonstances et le niveau de stress.

Il est donc important d'adapter les attentes à la réalité du moment, plutôt que d'évaluer le travail avec les mêmes repères qu'en temps normal. Ce qui compte comme progrès ou comme réussite peut aussi devoir être revu lorsque la pression est importante.

Voici quelques pistes pour définir des attentes plus réalistes et les appliquer au quotidien :

- **Clarifiez les priorités** : identifiez ce qui doit réellement être fait cette semaine et ce qui peut être reporté. Aidez l'équipe à concentrer son énergie sur les priorités les plus importantes.
- **Réévaluez les délais lorsque la situation l'exige** : l'évolution du contexte peut rendre certains délais difficiles à tenir. Discutez-en avec votre équipe et ajustez-les si nécessaire, afin que les attentes restent claires et réalistes.

- **Faites régulièrement le point sur la charge de travail** : demandez à chacun comment il se sent face aux tâches prévues et s'il serait utile d'en redistribuer certaines. En période de crise, il est normal que le niveau d'énergie et la capacité à travailler varient. Cela ne remet pas en cause la valeur du travail accompli.
- **Repérez les signes de surcharge** : certaines personnes ne diront pas spontanément qu'elles se sentent dépassées. Des retards inhabituels, des réponses plus brèves ou une baisse de participation peuvent indiquer qu'un membre de l'équipe commence à manquer de ressources.
- **Encouragez chacun à préserver ses limites** : permettez à votre équipe de reporter ou de refuser certaines tâches lorsqu'elles ne sont pas prioritaires. Montrez vous-même l'exemple en prenant des pauses et en adaptant vos priorités lorsque cela est nécessaire.
- **Prévoyez des moments pour ralentir et réorganiser le travail** : lorsque la pression devient trop forte, il peut être utile de consacrer quelques jours à réduire le rythme, à traiter les tâches en attente et à revoir les priorités. Ces périodes permettent souvent à l'équipe de retrouver davantage de clarté et d'énergie.

Dans un contexte de crise, la capacité à travailler, à se concentrer et à faire face aux demandes peut varier considérablement. Il est donc important d'adapter les attentes à la réalité du moment et de revoir ce que l'on considère comme un progrès lorsque la pression est forte.



3. Réduire le sentiment d'impuissance et la perte d'espoir

Un stress qui se prolonge peut peu à peu donner l'impression que les efforts fournis ne servent plus à grand-chose ou qu'ils ne changent pas réellement la situation. Ce sentiment peut rapidement affecter la motivation et le moral de l'équipe.

Dans ce contexte, le manager peut jouer un rôle important en aidant chacun à retrouver du sens, à identifier ce sur quoi il peut encore agir et à préserver une forme d'espoir, même à travers de petites choses.

Voici quelques pistes pour aider votre équipe à se sentir plus stable et à retrouver une plus grande marge d'action :

- **Donnez autant de repères que possible** : partagez avec l'équipe les informations dont vous disposez, même lorsqu'elles sont limitées ou que la situation reste incertaine. Vous pouvez

dire, par exemple : « Nous n'avons pas encore de nouvelles, mais voici ce sur quoi nous allons nous concentrer aujourd'hui. » Disposer de quelques repères clairs peut aider à réduire le sentiment d'incertitude.

- **Concentrez-vous sur ce qui reste possible** : aidez l'équipe à identifier ce sur quoi elle peut encore agir, comme l'organisation du travail, les priorités, la manière de communiquer ou le soutien entre collègues. Retrouver une certaine marge de manœuvre, même limitée, peut atténuer le sentiment d'impuissance.
- **Valorisez les progrès, même modestes** : dans une période difficile, terminer une tâche, faire avancer un projet ou soutenir un collègue peut déjà représenter quelque chose d'important. Reconnaître ces efforts aide à maintenir la motivation et à renforcer la confiance.
- **Mettez aussi en lumière ce qui fonctionne** : en période de crise, l'attention se porte naturellement davantage sur les difficultés et les risques. Il est donc utile de souligner également les ressources présentes dans l'équipe, comme l'entraide, la capacité d'adaptation ou les solutions trouvées malgré les contraintes.
- **Aidez l'équipe à se projeter** : posez des questions comme : « Qu'avons-nous accompli récemment dont nous pouvons être fiers ? » ou « Quel objectif pouvons-nous nous donner pour les prochaines semaines ? » Cela peut aider à maintenir un sentiment de direction et à préserver l'espoir.
- **Aidez chacun à prendre du recul** : reconnaissez pleinement la difficulté de la situation tout en rappelant qu'elle peut évoluer. Vous pouvez dire, par exemple : « Cette période est difficile, mais nous avons déjà traversé d'autres moments éprouvants » ou « Ce que nous vivons aujourd'hui ne durera pas nécessairement toujours. »
- **Restez réaliste tout en préservant l'espoir** : il ne s'agit pas de minimiser les difficultés ni d'afficher un optimisme forcé. Il s'agit plutôt de reconnaître la réalité telle qu'elle est, tout en rappelant que les efforts restent utiles et qu'il est toujours possible de trouver du soutien, du sens et des raisons de continuer.

En tant que manager, vous pouvez aider votre équipe à retrouver du sens dans ce qu'elle fait, à se concentrer sur ce qu'elle peut encore maîtriser et à préserver une forme d'espoir, même à travers de petites actions.

Ces gestes simples - donner des repères, reconnaître les efforts, rappeler ce qui reste possible et renforcer les liens au sein de l'équipe - peuvent contribuer à réduire le sentiment d'impuissance et à préserver la motivation lorsque la crise se prolonge.



4. Renforcer la cohésion de l'équipe

Les liens entre collègues ne font pas disparaître les difficultés, mais ils peuvent rendre la période plus supportable. Lorsque l'incertitude se prolonge, certaines personnes peuvent se sentir isolées, moins soutenues ou perdre de vue le sens de leur travail. Maintenir des échanges réguliers et renforcer les liens au sein de l'équipe, même de manière simple et informelle, peut aider chacun à se sentir davantage soutenu et à préserver un sentiment d'appartenance et de cohésion.

En tant que manager, vous pouvez :

- **Commencez les réunions par un court échange personnel** : prenez quelques minutes pour demander aux membres de l'équipe comment ils vont, pas seulement où ils en sont dans leur travail.
- **Exprimez régulièrement votre reconnaissance** : soulignez de manière concrète les efforts fournis et encouragez les membres de l'équipe lorsque cela est pertinent.
- **Valorisez les petites réussites et les gestes de soutien** : terminer un rapport, mener à bien un échange important ou aider un collègue sont autant de choses qui méritent d'être reconnues, surtout dans une période difficile.
- **N'oubliez pas les moments importants de la vie personnelle** : un anniversaire, une date importante au travail ou la réussite d'un proche peuvent être l'occasion d'un mot ou d'une attention qui contribue à renforcer les liens au sein de l'équipe.
- **Laissez aussi une place à des moments plus légers** : une anecdote, une photo ou un peu d'humour adapté à la culture de l'équipe peuvent aider à relâcher la pression et à rendre les échanges plus humains.
- **Encouragez chacun à prendre soin de soi et montrez l'exemple** : faites comprendre qu'il est acceptable de prendre une pause, de terminer sa journée à l'heure ou de protéger certains temps de repos. Votre propre manière de travailler peut aider les autres à se sentir autorisés à faire de même.
- **Favorisez le soutien entre collègues** : encouragez les membres de l'équipe à prendre régulièrement des nouvelles les uns des autres et à s'entraider, en particulier lorsqu'ils travaillent sur des sites différents ou à distance.

Renforcer les liens au sein de l'équipe, même à travers des échanges simples et informels, peut aider à préserver le sentiment d'appartenance, les objectifs communs et la cohésion du groupe.

La cohésion d'une équipe se construit rarement à travers de grandes initiatives. Elle repose surtout sur des gestes simples et réguliers qui renforcent le sentiment d'appartenance et rappellent à chacun qu'il peut compter sur les autres.



5. Communiquer avec la hiérarchie

Le rôle du manager ne consiste pas seulement à accompagner son équipe au quotidien. Il implique aussi de faire comprendre à la hiérarchie ce que l'équipe traverse réellement et ce qu'elle est en mesure d'accomplir dans le contexte actuel.

Les responsables qui ne sont pas directement présents sur le terrain n'ont pas toujours une vision précise des difficultés rencontrées au quotidien. Ils peuvent sous-estimer la pression qui pèse sur l'équipe ou attendre un niveau de performance difficile à maintenir dans les circonstances actuelles.

Il est donc important de leur transmettre une image claire de la situation, des contraintes rencontrées et des besoins de l'équipe.

Pour faciliter ce dialogue avec la hiérarchie, vous pouvez :

- Décrivez **concrètement la situation sur le terrain** : expliquez clairement comment les événements actuels affectent le travail et les membres de l'équipe. Des exemples précis peuvent aider la hiérarchie à mieux comprendre les difficultés rencontrées au quotidien.
- **Soyez clair sur les priorités et les choix à faire** : lorsqu'une nouvelle demande arrive, précisez ce qu'elle implique pour le reste du travail. Vous pouvez dire, par exemple : « Si nous donnons la priorité à la tâche A, nous devons reporter la tâche B. Voici ce que je propose. » Cela permet de chercher une solution ensemble plutôt que de simplement refuser la demande.
- **Expliquez clairement ce que l'équipe peut raisonnablement prendre en charge** : ne partez pas du principe que la hiérarchie mesure la pression à laquelle votre équipe est soumise. Vous pouvez dire : « Les perturbations actuelles réduisent notre capacité de travail. Voici ce que nous pouvons raisonnablement accomplir cette semaine. »
- **Précisez le soutien dont vous avez besoin** : qu'il s'agisse de prolonger un délai, d'obtenir un renfort ou d'obtenir plus de temps pour réorganiser le travail, formulez votre demande clairement. Par exemple : « Pour mener cette tâche à bien, nous aurons besoin de [type de soutien] ou d'un délai supplémentaire jusqu'au [date]. »

Dans un contexte de crise prolongée, le rôle du manager ne se limite pas à accompagner son équipe. Il consiste aussi à faire comprendre à la hiérarchie ce que l'équipe peut réellement assumer et les contraintes auxquelles elle doit faire face.

- **Expliquez pourquoi certaines priorités doivent être revues** : lorsqu'il est nécessaire de réduire ou de reporter certaines tâches, précisez que l'objectif est de préserver la capacité de l'équipe à travailler efficacement à long terme. Vous pouvez dire : « Mon objectif est de préserver la concentration et l'efficacité de l'équipe. Ce mois-ci, nous devons donc limiter les tâches non essentielles afin d'éviter une surcharge supplémentaire. »
- **Appuyez-vous sur votre responsable** : demandez-lui de vous aider lorsque les délais sont difficiles à tenir ou que des demandes de dernière minute ajoutent une pression importante. Donnez-lui les informations nécessaires pour qu'il puisse, à son tour, expliquer la situation et les besoins de votre équipe à la hiérarchie.

Protéger votre équipe d'une pression excessive ne signifie pas freiner le travail. Cela permet au contraire de préserver ses ressources et sa capacité à se concentrer sur ce qui est réellement prioritaire. Une communication claire avec la hiérarchie aide à fixer des attentes plus réalistes et à limiter les pressions inutiles sur l'équipe

DES PHRASES SIMPLES POUR MIEUX COMMUNIQUER



Il n'est pas nécessaire de trouver les mots parfaits. L'essentiel est de parler avec simplicité, clarté et sincérité. Certaines formulations peuvent aider à reconnaître ce que vivent les membres de l'équipe, à ajuster les attentes et à maintenir des repères dans une période difficile.

Pour reconnaître ce que vivent les membres de l'équipe :

« Je sais que cette période est difficile, et il est normal d'en ressentir les effets. Je les ressens moi aussi. »

« Il est tout à fait compréhensible de se sentir fatigué ou d'avoir plus de mal à se concentrer en ce moment. Les circonstances que nous traversons ne sont pas habituelles. »

« Nous faisons face à beaucoup de choses en ce moment. Il est important d'en tenir compte dans notre manière d'avancer. »

Pour aider l'équipe à se recentrer :

« Concentrons-nous aujourd'hui sur ce sur quoi nous pouvons réellement agir. »

« Nous ne pouvons pas tout faire en même temps, mais nous pouvons décider ensemble de ce qui est prioritaire cette semaine. »

« Dans les circonstances actuelles, faire de son mieux peut prendre une autre forme, et c'est tout à fait normal. »

Pour reconnaître les efforts et encourager l'équipe :

« Merci d'être là aujourd'hui et de continuer malgré les difficultés. »

« Vous faites un travail important dans des circonstances difficiles, et je tiens à reconnaître les efforts que vous fournissez. »

« C'est peut-être une petite avancée, mais elle compte et mérite d'être reconnue. »

Pour encourager chacun à préserver son énergie :

« Nous allons devoir reporter ou refuser certaines choses afin de garder suffisamment d'énergie pour les priorités essentielles. »

« J'ai ajusté nos objectifs cette semaine afin de réduire un peu la pression et de nous concentrer sur ce qui est vraiment prioritaire. »

« Je vais m'accorder un peu de temps aujourd'hui pour récupérer, et je vous encourage à faire de même lorsque vous en ressentez le besoin. »

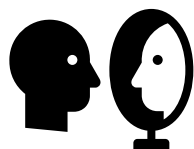
Pour communiquer les besoins de l'équipe à la hiérarchie :

« J'ai informé la direction des difficultés que nous rencontrons actuellement et de notre capacité de travail. Dites-moi s'il y a d'autres éléments importants que je devrais leur transmettre. »

« Pour répondre à cette demande, nous aurons besoin soit d'un soutien supplémentaire, soit d'un délai plus long. Quelle option serait possible ? »

« Compte tenu de la situation actuelle, voici ce que nous pouvons raisonnablement fournir d'ici au [date]. »

QUESTIONS DE RÉFLEXION POUR LES MANAGERS



Les crises prolongées peuvent être éprouvantes, aussi bien sur le plan professionnel que personnel. Si vous lisez ce guide, il est probable que vous consacriez déjà beaucoup d'énergie à soutenir votre équipe et à faire face aux exigences de la situation.

Bien diriger dans un contexte incertain ne signifie pas avoir réponse à tout. Il s'agit surtout de rester disponible, de maintenir le lien avec l'équipe et d'adapter sa manière de travailler lorsque les circonstances l'exigent.

Prendre quelques instants pour vous recentrer avant un échange important peut vous aider à communiquer avec plus de calme et de clarté. Refuser une demande irréaliste ou revoir certaines attentes lorsque la situation le nécessite permet aussi de préserver l'énergie de l'équipe. Et lorsque vous échangez avec un collègue ou demandez du soutien, vous vous rappelez que vous n'avez pas à porter seul toutes ces responsabilités.

Accordez-vous régulièrement un moment pour réfléchir à ce que vous vivez et à ce dont vous avez besoin. Parlez avec vos collègues, demandez conseil ou sollicitez du soutien lorsque cela peut vous aider. Continuez à avancer, mais ne restez pas seul face aux difficultés.

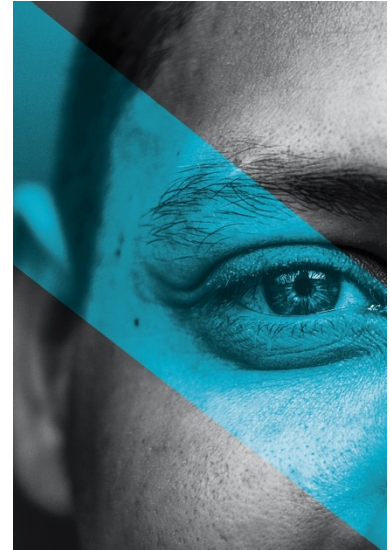
- Qu'est-ce qui m'aide à rester calme et disponible avant d'échanger avec mon équipe ? Qu'est-ce qui pourrait m'aider davantage ?
- Comment est-ce que je montre, dans ma manière de travailler, que le bien-être et les limites de chacun sont importants ?
- Quels signes de stress, de fatigue ou au contraire de capacité d'adaptation est-ce que j'observe dans l'équipe ?
- Est-ce que nous reconnaissons les efforts fournis autant que les résultats obtenus ?
- Quelles attentes ou façons de faire devraient être revues compte tenu de la situation actuelle ?
- De quel type de soutien ai-je besoin en ce moment ?
- Est-ce que j'ai communiqué clairement avec mon responsable cette semaine au sujet de mes besoins et de ceux de mon équipe ?
- Est-ce que j'ai échangé avec un collègue ou demandé du soutien pour moi-même cette semaine ?

À PROPOS DE KONTERRA

Chez KonTerra, nous accompagnons des organisations qui évoluent dans des environnements complexes et particulièrement exigeants, où elles-mêmes et leurs équipes font face à des défis importants.

Lorsque les membres du personnel occupent des fonctions très exigeantes ou travaillent dans des contextes où ils sont davantage exposés à la menace, à la souffrance, à des contenus choquants ou au conflit, ils risquent davantage de connaître une surcharge, une forme d'usure, ainsi que des réactions de stress telles que l'épuisement professionnel. Le Groupe KonTerra travaille directement avec les individus, les responsables et les équipes afin de leur donner des outils pour mieux comprendre les défis auxquels ils font face et y répondre plus efficacement.

C'est précisément pour répondre à ces réalités qu'il est essentiel de pouvoir compter sur les bonnes personnes. L'expérience et la sensibilité de nos conseillers, formateurs et coachs nous permettent d'accompagner nos clients d'une manière qui nous est propre. Tous nos spécialistes ont en commun deux atouts essentiels qui leur permettent d'offrir un accompagnement de grande qualité : ce sont tous des professionnels expérimentés de la santé mentale, titulaires d'un master ou d'un doctorat, et ils ont une solide expérience de l'accompagnement du personnel dans des environnements et des fonctions à forte pression et à forts enjeux.



Parmi les services proposés par nos professionnels figurent :

1. Le conseil individuel et le coaching
2. Des formations et événements éducatifs, en ligne et sur site
3. L'évaluation du bien-être du personnel
4. Le soutien aux responsables ainsi que des consultations pour les organisations et les dirigeants
5. Les services de réponse aux incidents critiques

Si vous souhaitez en savoir plus sur l'un des services ci-dessus, veuillez contacter votre responsable de compte KonTerra ou écrire à l'adresse suivante : info@konterragroup.net.