

S'imposer face à une

Vous prenez les rênes d'un service et vos nouveaux collaborateurs vous accueillent fraîchement? Plan d'action pour calmer les dissidents et remotiver les troupes.

En 2004, lorsque Bertrand Méheut est nommé président de Canal Plus, il n'est pas exactement le bienvenu. La chaîne est au bord de la faillite et les salariés – qui s'attendaient à la promotion d'un homme du sérail – ne cachent pas leur hostilité envers cet industriel issu du secteur de la chimie. Au point de le surnommer «Pesticides». Pourtant, en quelques mois, il s'impose grâce à des méthodes éprouvées. Il observe, descend sur les plateaux d'enregistrement, s'invite aux réunions et se montre exemplaire, bûchant ses dossiers à fond, responsabilisant ses managers...

Un tel cas n'a rien d'exceptionnel. De manière plus ou moins bienveillante, une équipe teste tout nouveau chef durant les six premiers mois de sa prise de fonction. Réussir l'épreuve de la «planche à secousses» n'est pas une mince affaire. Les deux erreurs les plus courantes consistent à vouloir plaire à tout prix ou bien, au contraire, à surréagir dans la sévérité en pensant ainsi asseoir son autorité. Face à un groupe hostile, l'attitude la plus judicieuse est de prendre son temps et de procéder par étapes.

1 Première semaine: soyez à l'écoute de chacun

Dès les premiers jours de votre prise de fonction, vous devez caler un rendez-vous avec chacun de vos collaborateurs pour apprendre à connaître l'équipe.

Que font-ils? Comment fonctionnent-ils? A quoi aspirent-ils? Au cours de ces face-à-face, commencez par rassurer vos interlocuteurs: vous ne débarquez pas en conquérant, armé de méthodes toutes prêtes. Un tel comportement ne ferait qu'envenimer la situation. Il serait d'ailleurs risqué de casser certains rituels collectifs (sauf en cas d'abus évident). Le déjeuner commun du vendredi (même s'il s'éternise un peu)? Les bavardages (parfois bruyants) devant la machine à café? Réfléchissez-y à deux fois avant de les proscrire...

Ces entretiens individuels vous offrent aussi l'occasion de recueillir des informations utiles pour adapter votre style de management et pour calmer les velléités frondeuses de certaines fortes têtes. Un collaborateur pris à part tempère souvent son agressivité, puisqu'il ne cherche plus à jouer les rebelles devant le groupe. Vous identifierez également les personnes qui pourront vous servir de relais d'opinion, les baromètres qui vous aideront à connaître la température du service et les appuis, précieux alliés sur le long terme.

Enfin, lors de ces rencontres, vous repêrerez à coup sûr les éventuels dysfonctionnements qui n'ont pas été réglés par votre prédécesseur. Efforcez-vous d'y remédier au plus vite, vous marquerez alors des points aux yeux de vos troupes. Ainsi de ce manager de la fonction publique qui, dans

un contexte houleux, a obtenu de sa hiérarchie la rénovation de locaux décrépis dès son arrivée. En trois ans, son homologue n'y était pas parvenu.

2 Premier mois: organisez une réunion de cadrage

La relation entre un manager et son équipe n'a rien de spontané: elle implique un contrat moral. Organisez, dans ce but, une réunion de cadrage, moins d'un mois après votre arrivée. Demandez d'abord à vos collaborateurs ce qu'ils attendent de leur boss. Cette phase va

faire ressortir récriminations et frustrations. Prenez-en note sans commentaires. Exposez ensuite ce que vous pouvez leur garantir et, a contrario, ce que vous ne leur offrirez pas. Exemple: «Je m'engage à vous couvrir vis-à-vis des autres services, mais je veux être averti en amont de ce que vous faites. En revanche, je ne répondrai pas à toutes vos questions, car je ne suis pas expert dans chacun de vos domaines et je suis tenu à la confidentialité sur certains points.» Expliquez aussi à vos collaborateurs ce que vous at-

Efforcez-vous de rallier les indécis

Dans une équipe hostile, les collaborateurs réfractaires sont les plus nuisibles, mais généralement pas les plus nombreux. Leur force consiste surtout à semer le doute et à s'exprimer à la place des autres. Inutile de gaspiller votre énergie avec eux (vous les aurez à l'usure). Attachez-vous plutôt à convaincre les «attentistes», certainement majoritaires et sans jugement préconçu. Lors des entretiens individuels organisés à votre arrivée, encouragez-les à exprimer craintes et réticences. Vous évalueriez alors leur degré de résistance au changement. Untel redoute que sa charge de travail s'alourdisse? Garantissez-lui le contraire!



Equipe hostile

tendez d'eux : une alerte en cas de difficulté, un respect scrupuleux des délais, un engagement à ne pas s'adresser directement au $n + 2$, etc.

Autant d'attentes mutuelles pour lesquelles vous sollicitez l'approbation de chacun. Il est important de discuter des points de désaccord : vous dissipez ainsi l'«effet brouillard» (lorsque les raisons de l'hostilité sont cachées) pour dégager des solutions concrètes. C'est seulement à ce stade que vous pourrez consulter votre prédécesseur afin qu'il vous confie

son diagnostic. Plus tôt, votre jugement aurait été parasité par sa vision des choses.

3 Premier semestre : trouvez le bon rythme

Pendant les six premiers mois, attribuez à vos collaborateurs quelques missions relativement faciles. Cela accroîtra leur confiance en eux-mêmes et vous serez perçu comme le manager qui contribue à la réussite de l'équipe. Vous devrez aussi retarder de quelques semaines des dossiers pourtant urgents, mais comportant un risque d'échec

(tel l'adoption d'un nouveau logiciel). A éviter également : le lancement d'un audit du service, qui serait mal vécu. Essayez de maintenir un niveau élevé d'activité. Dans une équipe hostile, le moindre relâchement est propice au développement d'un mauvais esprit. Veillez à respecter les fondamentaux du management : fixez des objectifs, contrôlez (discrètement mais sûrement) et évaluez. Bref, soyez le plus possible sur le terrain. Ainsi, en saluant tous les matins chaque facteur avant sa tournée, un directeur d'établissement postal a désamorcé un projet de grève lié à son arrivée.

Pendant cette période, vous constaterez d'inévitables transgressions des règles que vous avez établies. Recadrez sans tarder les fautifs. A cette fin, rappelez, lors d'un entretien individuel, le contrat passé, pointez le problème et affirmez votre volonté de corriger le tir. Sur les raisons de l'hostilité, ne vous étendez pas, mais montrez que vous n'êtes pas dupe – «Je crois comprendre que tu aurais préféré que mon poste soit occupé par quelqu'un choisi en interne...» Votre discours et vos propositions doivent être systématiquement tournés vers l'avenir.

4 Première année : passez à la vitesse supérieure

Une année s'est écoulée. Si l'hostilité à votre égard s'est dissipée, c'est que votre stratégie a porté ses fruits et qu'il est temps d'enclencher la vitesse supérieure. Mais, dans de rares cas, le problème persiste. Si l'animosité de l'équipe est entretenue par un seul collaborateur, il faut trancher dans le vif.



Par Philippe Tramond
Directeur général de
Pilotis, cabinet de conseil
en ressources humaines



Un service met tout nouveau chef à l'épreuve dès sa prise de fonction.

Mais, avant toute action contre le perturbateur, rapprochez-vous de la DRH et de votre hiérarchie pour obtenir leur feu vert. Dans le cas où cette personne ne peut pas être licenciée (salarié protégé, proche du PDG), plusieurs options s'offrent à vous. Soit vous vous résignez, en veillant à ce que votre moral tienne bon et que les résultats opérationnels s'améliorent. Soit vous vous fixez une échéance (dix-huit mois, par exemple), en prévenant votre hiérarchie que, passé ce délai, il faudra envisager des mesures plus radicales. Si la situation devient vraiment invivable, demandez à changer de service. Et, dans ce cas, ne considérez surtout pas l'expérience comme un revers, elle vous aura beaucoup appris. Une prise de fonction est un exercice périlleux, mais assurément formateur : les succès comptent double et les plantages ne sont alors que des demi-échecs! ■

Propos recueillis
par Sandrine Weisz