



# S'imposer face à une équipe hostile

Vous prenez les rênes d'un service et êtes accueilli fraîchement ? Plan d'action pour asseoir votre légitimité.

— par *Philippe Tramond, directeur général de Pilotis* —

**D**e 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, 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.

### **Première semaine : soyez à l'écoute de chacun**

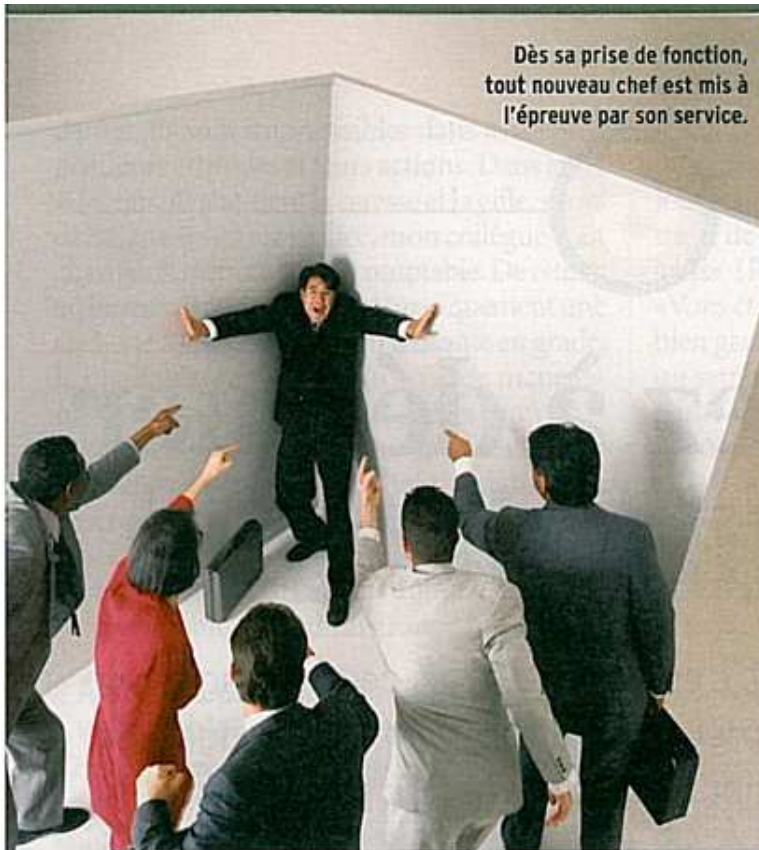
Dès les premiers jours de votre prise de fonction, calez un rendez-vous avec chacun de vos collaborateurs. Que font-ils ? Comment fonctionnent-ils ? A quoi aspirent-ils ? Au cours de ces face-à-face, commencez par rassurer vos interlocuteurs : vous ne débarquez pas en conquérant, armé de méthodes toutes prêtes. Ces entretiens individuels vous offriront par

ailleurs l'occasion de recueillir des informations utiles pour adapter votre style de management et pour calmer les velléités frondeuses de certaines fortes têtes. 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 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.

### **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 les récriminations. Prenez-en note sans commentaires. Exposez ensuite ce que vous pouvez leur garantir et, a contrario,

Dès sa prise de fonction, tout nouveau chef est mis à l'épreuve par son service.



## 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, une fois le reste de l'équipe acquis à votre cause. 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. Par exemple, untel redoute que sa charge de travail s'alourdisse ? Garantissez-lui le contraire !

ce que vous ne leur offrirez pas. Expliquez aussi à vos collaborateurs ce que vous attendez d'eux : une alerte en cas de difficulté, un respect scrupuleux des délais... Autant d'engagements mutuels pour lesquels vous sollicitez leur approbation. Discutez des points de désaccord : vous dissiperez ainsi l'« effet brouillard » (lorsque les raisons de l'hostilité sont cachées) pour dégager des solutions concrètes.

### **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 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 que 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 déve-

loppement d'un mauvais esprit. Veillez à respecter les fondamentaux du management : fixez des objectifs, contrôlez et évaluez. Bref, soyez le plus possible sur le terrain. Pendant cette période, vous constaterez d'inévitables transgressions des règles que vous avez établies. Recadrez les fautifs. A cette fin, lors d'un entretien individuel, pointez le problème et affirmez votre volonté de corriger le tir. En n'oubliant pas que votre discours doit être systématiquement tourné vers l'avenir.

### **Première année : passez à la vitesse supérieure**

Une année s'est écoulée. Dans de rares cas, l'hostilité persiste. Si l'animosité de l'équipe est entretenue par un seul collaborateur, il faut trancher dans le vif. Avant toute action contre le perturbateur, consultez la DRH et votre hiérarchie afin de choisir une solution : mutation, voire licenciement. Si aucune de ces mesures n'est envisageable, fixez-vous une échéance en prévenant vos supérieurs que, passé ce délai, c'est vous qui demanderez à changer de service. ■ **Propos recueillis par Sandrine Weisz**

# Délégez, vous avez tout à y gagner !

Envie d'alléger votre charge de travail ? Besoin de vous consacrer à des dossiers stratégiques ? La délégation s'impose. Mode d'emploi pour réussir cet exercice délicat.

**P**eu importe la tâche ou la mission dont il se déleste pour la confier à un collaborateur : lorsqu'il délègue, le manager a l'impression de se couper un bras ! «La peur de perdre du pouvoir empêche de passer le relais à d'autres», analyse le coach Philippe Tramond, du cabinet Pilotis. Pourtant, la délégation représente l'acte managérial par excellence : un leader doit impérativement maîtriser l'art du «faire faire». Voici comment tirer le meilleur parti de cet outil.

## Identifiez les personnes susceptibles de vous aider

Votre agenda explose ? Vous croulez sous les dossiers ? Réagissez en vous déchargeant de certaines obligations. «En acceptant de lâcher du lest, vous gagnerez en efficacité... et en tranquillité. Une délégation bien menée permet en effet de s'absenter l'esprit libre», explique Philippe Tramond. Du côté des équipes aussi, notamment des cadres trentenaires, la demande d'une plus grande autonomie est

forte. Si vous vous apercevez qu'un salarié s'ennuie à son poste, n'hésitez pas. «Confiez-lui de nouvelles missions afin qu'il acquière petit à petit d'autres compétences», conseille Eric Alonso, directeur de département RH chez Sia Conseil. Une démarche adoptée par Stéphanie Cardot, fondatrice de l'entreprise To Do Today (services à la personne), vis-à-vis d'une de ses responsables de centre. «Son organisation était bien rodée. Je lui ai donc confié la responsabilité de la mise aux normes ISO des conciergeries. Elle s'est révélée parfaite : je l'ai rapidement fait monter en grade», témoigne la dirigeante.

## Attribuez à chacun la mission qu'il sera en mesure d'assumer

«Ne confiez pas à une recrue inexpérimentée un dossier complexe : vous l'enverriez au casse-pipe. A l'inverse, évitez de demander un travail trop facile à votre bras droit, vous pourriez le vexer», avertit Jean-Pierre Testa, formateur à la Cegos. Pour cerner au mieux l'adéquation entre une personne et une mission, vérifiez trois paramètres. D'abord, les com-



Ne déchargez pas votre trop-plein de travail sur un collaborateur débordé!

PHOTO : JOYHANI ROUSS - GETTY IMAGES

pétences du salarié : est-il capable de remplir la tâche que vous voulez lui confier ? Ensuite, sa disponibilité. Décharger votre trop-plein de travail sur un collaborateur débordé serait contre-productif. Enfin, il vous faudra sonder sa motivation et obtenir son accord : on ne peut pas forcer quelqu'un à assumer de nouvelles responsabilités. Organisez à ce sujet un entretien avec l'intéressé.

### Elaborez une feuille de route avec des directives précises

Une fois que votre collaborateur a accepté la tâche, rencontrez-le pour lui communiquer les éléments suivants : définition détaillée de la mission, objectifs, durée, délais d'exécution, contacts... Si vous ne fixez pas ce cadre, vous risquez de mauvaises surprises. «Je me souviens d'un manager qui avait délégué la rédaction d'une note de synthèse à l'un de ses adjoints. Mais il ne lui avait pas indiqué le

nombre de pages que devait comporter ce document. Il s'est retrouvé avec une étude de la taille d'un annuaire, inutilisable», sourit Annie Ducellier, fondatrice du cabinet Isotélie. Pour bien vous assurer que tout est clair entre vous et votre collaborateur, couchez par écrit ces différents points. Faites aussi en sorte que toutes les personnes concernées par le projet soient informées de la délégation. «Cela évitera les situations absurdes, comme celle où le chargé de mission se voit interdit d'accès à certains dossiers au motif que ceux-ci ne sont pas de son ressort», conseille Philippe Tramond.

### Gardez le contrôle et continuez de vous montrer disponible

S'il est nécessaire de fixer avec votre collaborateur les tenants et aboutissants de la mission que vous lui confiez, il faut en revanche le laisser libre d'employer la méthode de son choix pour parvenir à ses fins. Mais pas question de lâcher totalement les rênes : il est impératif de vous tenir au courant du travail accompli. Pour cela, fixez des réunions régulières de reporting : si le salarié s'enlise ou se heurte à des difficultés, il est en effet primordial qu'il puisse compter sur vous.

### Faites un débriefing et tenez le collaborateur informé de la suite

Une fois la mission achevée, analysez le résultat. «Si les objectifs ne sont pas atteints, à vous de déterminer si votre collaborateur a échoué parce qu'il ne "savait pas", ne "voulait pas savoir" ou ne "pouvait pas savoir"», indique Philippe Tramond. De cette façon, vous évaluez si c'est plutôt lui qui a commis des erreurs ou si c'est vous qui avez mal défini le cadre de la délégation. Vous saurez ainsi ce que vous pouvez améliorer. Si la mission est un succès, remerciez et/ou récompensez la personne. Ensuite, tenez-la au courant de l'évolution des événements. Mieux, invitez-la à aller défendre avec vous le dossier auprès du client ou de la hiérarchie. Continuer d'impliquer le salarié accroîtra d'autant son désir d'assumer de futures missions. ■ Stéphane Régy