

Managers, comment soutenir le moral de vos troupes

RÉSULTATS en berne, projets annulés, budgets revus à la baisse, vente ou fusion... Pris entre le marteau et l'enclume, les managers sont souvent chargés d'annoncer les mauvaises nouvelles. Difficile dans ces conditions, de maintenir le moral de leur équipe. Et parfois le leur... « Et pourtant, même en cas de fortes turbulences, le manager ne doit pas partager son désarroi avec ses collaborateurs », recommande Philippe Tramond, directeur général du cabinet de conseil et de coaching **Pilotis**. « Au pire, la neutralité face aux décisions venues d'en haut est de rigueur. S'il affiche son découragement, c'est l'inquiétude qu'il va faire naître. » « L'enthousiasme est contagieux, le doute et l'apathie également », complète Jacques Laverrière, consultant en ressources humaines pour l'organisme de formation Demos. Tout aussi perturbant, le « management de panique », consistant à revenir sur ses décisions, à hésiter. A défaut de maîtriser totalement la situation, au moins faut-il en donner l'impression, en fixant des orientations claires. Définir un cap à moyen terme. Dans une période troublée, mieux vaut ne pas se contenter de la gestion du quotidien mais au contraire donner de la perspective. « Avoir un objectif à trois ou

quatre mois permet de se projeter dans l'avenir et de limiter l'anxiété liée aux incertitudes du moment », assure le consultant François Enius. Un moyen, aussi, de montrer qu'il y a un capitaine aux commandes du navire, et pas forcément la direction. « Il est même préférable qu'il s'agisse d'un projet propre à l'équipe, en lien direct avec l'activité de tous les jours. Il sera d'autant plus fédérateur », poursuit François Enius. Des exemples? Une réflexion collective sur l'amélioration du process d'accueil des clients ou le changement d'organisation de l'atelier. Insuffler de la nouveauté. Pour éviter de tomber dans le marasme, rien de tel qu'un peu de nouveauté. « Mais attention, avec modération. Trop de changements dans une conjoncture déjà instable peuvent se révéler déstabilisants », souligne Philippe Tramond. Qu'il s'agisse des méthodes de travail, de l'organisation, voire de l'aménagement des bureaux, à chacun sa recette pour ne pas tomber dans l'usure et la routine. Etre davantage à l'écoute. Une montagne de dossiers urgents à régler, d'incessantes réunions de crise à l'étage de la direction... Autant de risques de s'éloigner de son équipe. Pourtant, c'est le moment

d'être bien présent et à l'écoute. Garder la porte de son bureau fermée ou préférer les e-mails aux discussions directes sont des attitudes qui conduisent un groupe à s'inquiéter. Autre facteur de démobilisation, le manque de reconnaissance. Ramez Cayatte, dirigeant du cabinet de conseil en accompagnement du changement Mediargie, rappelle que « la contribution, les efforts et les idées de chacun doivent être valorisés. Par exemple dans une newsletter interne. Ou en demandant à l'intéressé de rédiger une synthèse diffusée sur la mailing-list de l'équipe. » « Et le manager ne doit surtout pas se les attribuer », rappelle Jacques Laverrière. Sinon, pourquoi se donner du mal? Enfin, face à des collaborateurs fragilisés, attention aux remarques déplacées et aux notes d'humour malvenues. Leur effet est parfois dévastateur.

Jean-Marc Engelhard