



## Managers : votre équipe ne vous suit plus ? Réagissez !



© Michael Popiel / Fotolia

***Sentir que son équipe se désolidarise peu à peu est une situation particulièrement pénible à vivre pour un manager. Partagé entre des sentiments de culpabilité, d'incompréhension et de profonde injustice, il n'est pas toujours facile de prendre le recul nécessaire pour trouver une solution à un désaveu de la part de ses collaborateurs.***

Réalisé par Nicolas JAIMES, Journal du Net  
Publié le 30/08/2010

## Réagir tant qu'il est encore temps

Depuis quelques temps déjà vous sentez que votre équipe n'est plus vraiment derrière vous, les tâches sont effectuées avec une mauvaise volonté évidente ou la cordialité d'antan a laissé place à un climat plus glacial. Dans un tel contexte, il est dangereux de faire l'autruche en espérant que le temps fasse son effet. **Confronté à des réticences voire à des désobéissances, le manager doit réagir avant que la situation ne dégénère, il en va de sa survie dans l'entreprise.** Philippe Tramond, directeur général du cabinet **Pilotis** spécialiste des relations interpersonnelles en entreprise, conseille ainsi de "purger la situation".

Laissez vos collaborateurs s'exprimer

**"Proposez à vos collaborateurs d'établir leurs griefs"**

Plutôt que multiplier les tête-à-tête, prenez le problème à bras le corps et solutionnez le problème de façon collective. "Mieux vaut réunir les personnes concernées dans une salle de réunion et leur

proposer de noter sur un paperboard tous leurs griefs et revendications", estime Philippe Tramond. Cet exutoire sera sans doute mieux vécu s'il est exercé en votre absence. Sous le sceau de l'anonymat vos collaborateurs seront plus à même de se livrer. Une fois l'exercice terminé, un rapporteur nommé au préalable pourra vous exposer les revendications du groupe.



**Votre équipe doit s'exprimer.** © Hemera / Thinkstock

## Apporter une réponse adaptée

Une fois la phase d'observation et d'écoute passée, vous devez préparer la réponse que vous apporterez à votre équipe.

### Un examen de conscience personnel

S'il est important durant le processus de ne jamais rompre le dialogue, il l'est tout autant de mener votre examen de conscience. Demandez-vous donc si votre manière de communiquer est adaptée à la mentalité ou la culture de vos collaborateurs. Si la réponse est négative, il vous incombe de changer votre angle de tir en tenant compte des personnalités de chacun. **La réussite de l'entreprise doit primer sur les egos personnels, à commencer par le vôtre.** Ainsi, si les demandes de changement de style de management vous semblent raisonnables, vous devez prendre le risque de sortir de votre zone de confort pour vous adapter à votre équipe.



**Posez-vous des questions.** © Comstock / Thinkstock

### Des réponses adaptées aux reproches

Philippe Tramond identifie plusieurs niveaux de griefs que peuvent formuler vos collaborateurs. "Les plaintes de votre équipe peuvent porter sur l'environnement de travail, vos actions et votre comportement, vos capacités et vos compétences, vos valeurs et vos croyances voire votre identité et votre vision", résume-t-il. **Selon la gravité de ces critiques, votre réponse sera différente.** Lorsque votre équipe se plaint d'horaires trop lourds, vous pouvez traiter rapidement cette revendication qui relève de l'environnement de travail. En revanche, s'ils mettent en cause vos compétences pour être un bon manager, vous devez vous engager à leur répondre quitte à prendre un certain délai.

## Etre transparent avec votre hiérarchie

Si un tel désaveu affecte bien évidemment votre fierté personnelle, il peut aussi perturber la relation que vous entretenez avec votre hiérarchie. Embourbé dans une situation inconfortable, le manager peut être tenté de ne pas en parler avec à son supérieur, une telle confession pouvant s'apparenter à un aveu d'échec. Pourtant, cette position ne se défend que jusqu'à un certain point.

### La médiation peut être une solution

"On peut bien évidemment tenter de résoudre le problème par soi-même, affirme Philippe Tramond. Ceci étant, **si les premières tentatives se sont soldées par un échec, vous devez consulter votre hiérarchie ou les ressources humaines**". Les bruits de couloirs se propageant à grande vitesse dans l'entreprise, il vous serait préjudiciable que votre hiérarchie soit informée de la situation par une autre voix que la vôtre.

Soyez transparent et surtout ne minimisez pas la situation. Sachez qu'une médiation peut même devenir la solution à votre problème. Les ateliers de team building sont susceptibles de réconcilier une équipe avec son manager en mettant chaque camp face à ses incohérences et en les fédérant autour d'un objectif commun. En confiant les rênes de la confrontation à un médiateur, vous évitez de tomber dans le débat stérile et permettez à chacun de mettre un peu d'eau dans son vin.



**Parlez-en à votre chef.**  
© Ryan McVay / Thinkstock

## Et si la situation persiste...

Il arrive malheureusement des situations qui ne peuvent être résolues facilement. C'est le cas, notamment, lorsque les divergences se révèlent insurmontables ou que les prises de positions sont trop tranchées pour atteindre un compromis.

### Partir pour s'épanouir

Fatalement, la loi du nombre fait souvent que vous êtes la "victime" du conflit. C'est un mal pour un bien. **Plutôt que de rester dans ce contexte de travail intenable, il vaut parfois mieux que vous demandiez votre transfert dans une autre équipe.** Une décision difficile à vivre mais nécessaire à votre épanouissement personnel. "En conflit avec son équipe, Un cadre chez un opérateur télécom a dû changer de régions, illustre Philippe Tramond. Ce type de départ n'est jamais facile à vivre." Il vous faut pourtant accepter un échec qui, si vous en tirez des enseignements, peut se transformer en une expérience enrichissante pour votre carrière de manager. En arrivant dans votre nouvelle équipe, vous saurez par exemple quelles erreurs ne pas commettre au moment de votre prise de fonction et instaurerez d'emblée un climat de confiance.



**Changer de service peut être inéluctable.**

© Jupiterimages / Thinkstock

### Parfois une remise en question s'impose

## "Acceptez votre échec pour en tirer les leçons qui s'imposent"

Si cela peut arriver que l'on ne s'entende pas avec un groupe de personne, il vous faudra vous poser des questions si la situation se renouvelle plusieurs fois. Dans le meilleur des cas, des formations au management peuvent vous permettre d'apprendre à endosser ce costume. Dans le pire des cas, il vous faudra vous rendre à l'évidence, vous n'êtes peut être pas fait pour être manager.

## En savoir plus

Philippe Tramond est directeur général du cabinet Pilotis et un spécialiste des relations interpersonnelles en entreprise.

### Devenir un meilleur manager de A à Z

Motivation, communication, délégation, recadrage... 26 lettres, 26 conseils pour tirer le meilleur de vos collaborateurs. [Lire](#)

### Mieux manager la génération Y

Ils ont moins de 30 ans et n'ont pas la même conception du travail que leurs aînés. Pour les gérer, un manager doit disposer de quelques clés. [Lire](#)

### Manager les passionnés

Impliqués, créatifs, exigeants... les passionnés ont de nombreux atouts. Mais ils sont souvent rétifs à tout encadrement. [Lire](#)

Réalisé par Nicolas JAIMES, Journal du Net  
Publié le 30/08/2010