

Face à l'anxiété de votre équipe, trouvez le ton juste

Délais serrés, projets ambitieux, résultats en berne... Au manager de se montrer ferme mais rassurant lorsque ses collaborateurs sont sous pression. Un savant exercice d'équilibre.

Débordé de travail, hyper-tendu, ce cadre n'osait pas avouer à son chef qu'il était épuisé. Son patron, devant sa mine défaite, s'est douté que son collaborateur était surmené. Il l'a donc invité à discuter en tête à tête. Après l'avoir mis en confiance par quelques paroles prévenantes, il lui a demandé si certaines tâches pouvaient être confiées à des membres de son équipe. «Oui, mais je me refuse à leur charger la barque encore plus», a répondu le collaborateur. Le dirigeant a alors cherché à comprendre pourquoi l'équipe était à ce point débordée. «Ils se plaignent de mon manque de disponibilité...» a avoué le manager. Un cercle vicieux qu'il a fallu briser en l'encourageant à déléguer davantage.

«La bienveillance dont a fait preuve ce dirigeant est le meilleur moyen de clarifier les situations épineuses et de faire baisser le niveau de stress général», témoigne la coach Juliette Tournand, auteur de «La Stratégie de la bienveillance» (Dunod InterEditions). Le management par la peur, qui fit fureur dans les années 1990, a montré ses limites. Être exigeant sans mettre la pression, telle est l'équation que doivent résoudre aujourd'hui les managers. «Au lieu de chercher à

mesurer le stress de mes salariés, je me concentre sur les moyens de les tranquilliser», confie Laurent Quivogne, fondateur d'une société de conseil informatique et membre du Centre des jeunes dirigeants. Bonne nouvelle : ces méthodes existent. A vous de les employer à bon escient.

Imposez des échéances avec diplomatie

«Débrouillez-vous ! Je veux cet appel d'offres sur mon bureau dans une semaine.» Certes, proférer ce genre d'injonction permet d'agir vite, en utilisant – faute de mieux – l'autorité que confère la position hiérarchique. Mais ce passage en force, générateur de tension, est à la longue voué à l'échec. «Au lieu de faire reposer la situation sur les seules épaules de votre collaborateur, considérez-le plutôt comme un véritable partenaire», préconise Pascal Vancutsem, à la tête du cabinet Coaching et Performance. Demandez par exemple : «J'ai besoin de ce document très rapidement. Que peux-tu me proposer ?» Prenez également le temps de préciser pourquoi le respect de telle échéance est primordial. Laurent Déméné, président fondateur de la SSII Haiku, explique toujours à ses techniciens quels sont les enjeux pour le client. «Les équipes sont ainsi conscientes de la légi-



timité de certaines exigences», précise ce patron. «Et si vous voulez que vos collaborateurs tiennent l'agenda prévu, respectez-le vous aussi», recommande Arnaud Riou, coach et formateur, auteur de «Jouer le rôle de sa vie» (Les Editions de

l'Homme). N'interrompez pas un projet considéré la veille comme prioritaire pour un autre décrété soudain plus important! Et ne laissez pas les défaitistes qui estiment d'emblée qu'«on n'y arrivera jamais» plomber les autres.

Alain Daumas, directeur France d'ETS Global

“J'ai pu rassurer mes équipes inquiètes

du déménagement de l'entreprise en fixant point par point les étapes du projet. J'y suis parvenu grâce à mon expérience de pilote de planeur, qui exige, avant chaque vol, une préparation minutieuse. Mes collaborateurs ont ainsi pu suivre le déroulé du chantier et apprivoiser leur futur espace de travail.”



L'astuce? «Rappeler des expériences passées où l'on est parvenu à tenir le délai dans un contexte similaire», glisse Anne-France Allali, à la tête de la société d'études et de veille d'opinion Oto Research. Cette marathonnienne applique les recettes de sa discipline sportive à la conduite de projet: un tiers de jambes (soigner la préparation, s'assurer que techniquement et humainement on a la capacité de remplir la mission dans les délais), un tiers de tête (prévoir les étapes et les expliquer) et un tiers de cœur (être capable de galvaniser ses équipes).

Fixez des objectifs réalistes et réalisables

Votre mission: traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels pour vos équipes. Si vous vous rendez compte que ce qu'on vous demande est irréaliste, prenez vos responsabilités et négociez avec votre direction au lieu de refiler la patate chaude à vos collaborateurs. Olivier Gélis, le directeur France, Irlande et Espagne du cabinet de recrutement Robert Half International, emprunte aux Américains la méthode Smart (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound) lorsqu'il fixe des objectifs. Autrement dit: faire en sorte que l'objectif soit précis; mettre en place des outils de mesure de type tableaux de bord; munir ses collaborateurs de l'équipement nécessaire pour que l'objectif soit réalisable (formation, matériel informatique...); expliquer en quoi ce dernier est réaliste compte tenu du marché et des moyens que vous accordez; fixer l'échéance. «Le moindre flou sur l'un de ces points engendre un stress contre-productif», observe Olivier Gélis.

Pensez aussi à maintenir la cohésion de l'équipe. A proscrire: les comparaisons en pu-

blic des résultats individuels. «En procédant ainsi, vous signalez que, pour être performant, il faut écraser les autres», décrypte Sophie Auger, psychologue du travail. Alexandre Gomis-Baco, directeur des ventes des encyclopédies EMC, encourage la solidarité: chaque année, ses meilleurs éléments sont détachés pendant deux jours auprès des moins bons pour leur montrer comment vendre les produits. Tout le monde y trouve son compte: les premiers se sentent valorisés et les seconds, épaulés.

Enfin, souciez-vous du confort de travail de vos collaborateurs. «Sur le terrain, je joue la voiture-balai en déchargeant mes vendeurs de tous les tracas quotidiens», témoigne Alexandre Gomis-Baco. C'est lui, par exemple, qui répond aux clients mécontents. Une stratégie payante. Un dirigeant coaché par Juliette Tournand a ainsi décuplé les performances de son équipe en commençant chaque réunion par: «Qu'est-ce qui vous pourrit la vie?» Et en s'attachant à aplanner les difficultés.

Recadrez sans vous montrer humiliant

Lorsqu'un collaborateur enchaîne les mauvais résultats, vous devez reprendre la situation en main. En respectant ce principe: on félicite en public, on recadre en privé. Avant toute chose, remettez-vous en question. «Interrogez-vous sur votre part de responsabilité dans cet échec», conseille Nathalie Evrard-Steinberg, directrice générale du cabinet Mercuri Urval. Commencez l'entretien par: «On ne s'est pas assez vus sur ce dossier, j'étais moi-même débordé...» Ensuite, recadrer ne signifie pas vilipender. «Dévaloriser, critiquer, faire des reproches sont les trois pièges dans lesquels tombent huit ▶▶▶