

progresser | dossier

EXERCICE DIPLOMATIQUE

Faire passer une décision impopulaire auprès de ses équipes

Abandon d'un projet, gel des salaires, restructuration interne... **Même si vous n'êtes pas d'accord avec la voie choisie par la direction, vous allez devoir la suivre** et, surtout, la faire accepter.

PAR GAËLLE GINBRIÈRE



Sa vidéo a fait le tour du monde. Le 25 janvier dernier, Alberto Weretilneck, le gouverneur de la province du Río Negro, en Argentine, est passé à la postérité... pour avoir annoncé sur YouTube le licenciement de la moitié des 340 hauts

fonctionnaires de son territoire et la baisse de salaire de 15% imposée à ceux qui conserveraient leur poste. Bel exemple de manque de courage managérial.

Si ce procédé a provoqué un tollé, bien des travers ou des maladresses, certes moins médiatiques, sont monnaie courante en entreprise. Et leur fré-

quence ne les rend pas moins détestables. Exemple ? La tendance à se défaire sur sa hiérarchie sous prétexte que la décision vient d'en haut. Ou l'attitude qui consiste à se poser en victime, au côté de l'équipe. Le risque ? Perdre la considération de vos collaborateurs. «Ce qu'ils attendent en cas de mauvaise nouvelle,

c'est que vous assumiez votre rôle de manager, c'est-à-dire que vous leur fixiez un cap et que vous les aidiez à vivre le moins mal possible la situation», avance Olivia Chauvain, consultante pour l'Institut de formation Orsys.

Pour y parvenir, commencez par vous donner un peu de temps afin de vous approprier

information que vous allez donner. Réfléchissez à ses conséquences sur le fonctionnement du service, sur le quai des équipes, et envisagez les étapes par lesquelles il va passer pour opérer ce changement. Une fois le projet clarifié, il vous restera à annoncer la nouvelle situation aux personnes dont vous êtes responsable. Voici comment procéder pour qu'ils y soient au mieux.

1 TERMINEZ LE BONDING ET SUIVEZ-LE

« Ne pas perdre de temps » est ce que s'est dit Sandrine Guenne, alors directrice marketing d'un laboratoire, quelle a dû apprendre aux employés le départ du directeur général, un homme apprécié de tous. « J'en avais été informée le vendredi soir, pendant le week-end, j'ai envoyé un mail à mes équipes les inviter à une réunion mardi à 8h30. Je ne voulais pas rendre le risque que les rumeurs propagent », se souvient-elle qui est aujourd'hui directrice de la société de conseil Boost your business. « Il est d'agir vite est de limiter la période d'incertitude, qui est pénible, au cours de laquelle les individus sentent une mauvaise nouvelle sans trop savoir de quoi il s'agit vraiment.

« Une réunion de management organisée à huis clos et qui ne laisse filtrer aucune information, des entretiens individuels débouchant sur des objectifs revus à la baisse sans explication... C'est ainsi que les salariés du service informatique d'une entreprise de travaux publics ont compris que le projet sur lequel ils travaillaient était en train de capoter. Plutôt que de semer des indices et de susciter ainsi un climat d'an-

bon timing », confirme Bruno Delcampé. Lorsque, en 2009, il a dû se résoudre à déclarer la cessation de paiement de sa PME spécialisée dans l'isolation thermique, il n'a averti que la centaine de salariés que deux jours avant d'effectuer les démarches auprès du tribunal de commerce. « Parler plus tôt aurait fait courir le risque d'affoler tout le monde : les clients, les fournisseurs et les collaborateurs. Cela aurait pu définitivement couler la société. » Au final, celle-ci a été rachetée dix-huit mois plus tard avec 80 salariés.

Si vous devez annoncer des suppressions de postes, prenez, là encore, certaines précautions : avant toute déclaration publique, convoquez les personnes directement concernées. Ainsi, lorsque la PME qui l'employait a réduit ses effectifs de 10%, Younes Benjeloun (aujourd'hui à la tête d'une société de conseil en marketing, Marketing-pipeline.com) a apprécié que son directeur l'informe personnellement de son licenciement avant d'officialiser la nouvelle : « Cela ne rendait pas la pilule plus facile à avaler, mais il a pu m'assurer que mon travail et mes résultats n'étaient pas en cause. »

2 ÉVITEZ TOUTE TERGIVERSATION

Une réunion de managers organisée à huis clos et qui ne laisse filtrer aucune information, des entretiens individuels débouchant sur des objectifs revus à la baisse sans explication... C'est ainsi que les salariés du service informatique d'une entreprise de travaux publics ont compris que le projet sur lequel ils travaillaient était en train de capoter. Plutôt que de semer des indices et de susciter ainsi un climat d'an-

goisse, convoquez une réunion pour expliquer ce qui se passe, sans tourner autour du pot. « Beaucoup de managers démarrent leur intervention en évoquant le contexte économique, le positionnement de la concurrence... Les équipes se demandent où ils veulent en venir, mais n'écoutent pas vraiment. Il faut au contraire commencer par donner l'information », observe Valérie Bergère, cofondatrice du Gymnase du management (formations pour managers, voir flashcodes ci-dessous). Dites que votre annonce ne va réjouir personne, puis exposez-la sans éluder les difficultés à venir. « À ce stade, il serait maladroit de positiver à tout prix », ajoute Valérie Bergère. Évitez d'évoquer le sort – bien pire – du service d'à côté ou le futur contrat qui – c'est sûr – sera bientôt signé. Restez concentré sur votre message et sur les questions de vos interlocuteurs.

3 LAISSEZ S'EXPRIMER LES INQUIÉTUDES

Car, si vous avez déjà eu le temps d'assimiler la nouvelle, votre équipe, elle, vient de la prendre de plein fouet. Plutôt que de refréner les réactions qui ne vont pas manquer d'éclater – en voulant étouffer la révolte, ou ne fait souvent que l'amplifier –, laissez vos collaborateurs exprimer leurs interrogations, leurs craintes, voire leur colère.

Si personne ne se manifeste spontanément, interprétez ce silence à haute voix en soulignant que cette information semble les attrister ou les surprendre. Et laissez votre porte ouverte à ceux qui préféreraient vous parler seul à seul. Ce dialogue doit se poursuivre tout au long de la phase... »

37%

DES ENTREPRISES

proposent des formations à leurs managers pour améliorer leur communication avec leurs équipes ou en public.

SOURCE : PONDÉRIE, APOGÉE, MARS 2013.

COMMENT GÉRER SES ÉMOTIONS

FAUT-IL LES PARTAGER OU LES REFRENER ?

La question mérite d'être posée car la façon de procéder dépend de la personnalité de chacun. Ainsi, un DRH pourra annoncer un déménagement à la fin d'une réunion, de façon presque anecdotique, quand un autre, au contraire, recevra un à un tous les salariés concernés, promettant à chacun d'adoucir ce passage brutal d'un centre-ville animé à une banlieue peu sexy. La bonne posture se trouve certainement à mi-chemin, entre la froideur totale de l'un et l'empathie trop marquée de l'autre.

« Si une décision vous attriste et que vos collaborateurs fonctionnent sur le registre de l'émotionnel, il faut savoir partager votre ressenti, observe la coach Valérie Moissonnier. Cela n'affaiblit pas votre annonce, au contraire. Tous ceux qui partagent ce sentiment se sentiront entendus. » Toutefois, cette empathie ne doit pas vous faire oublier votre rôle de manager. Même si vous vous montrez sensible aux soucis de vos équipes, vous devez en premier lieu faire appliquer la décision, aussi difficile soit-elle. »

LIÉE, À ÉVITER

Le Gymnase du management propose des vidéos gratuites.



à voir
gratuite.



... découvrir en
messagerie instantanée.

progresser | dossier

PLUS QUE D'AUTRES, LES DÉCISIONS QUI IMPLIQUENT DES RÉDUCTIONS D'EFFECTIFS MÉRITENT D'ÊTRE LONGUEMENT EXPLIQUÉES

... opérationnelle de mise en place de la décision. «Plus les résistances sont fortes, plus il devient nécessaire d'impliquer les individus et de les faire participer», recommande la coach de dirigeants Valérie Moissonnier. Quitte à accepter quelques concessions. C'est ainsi que les salariés du service informatique d'une banque ont obtenu de pouvoir télétravailler une journée par semaine à la suite du déménagement de leur entreprise en banlieue parisienne.

«N'hésitez pas à demander leur avis aux salariés, poursuit la coach. Cela ne vous rendra pas la tâche plus difficile, comme le redoutent souvent les managers. Au contraire, la négociation permet souvent de trouver des solutions ensemble et de renforcer la cohésion des équipes.»

4

JOUEZ LA CARTE DE LA PÉDAGOGIE

Lors d'une intervention dans une grande banque française née cinq ans plus tôt d'une fusion, Valérie Moissonnier a été surprise de constater que les salariés se désignaient encore entre eux comme des anciens de l'établissement X ou de l'établissement Y. Une situation typique, selon elle, d'une décision mal exposée dès le départ et qui, par conséquent, n'a pas suscité l'adhésion.

Plus que d'autres, les choix qui impliquent une réduction d'effectifs ou une restructuration lourde méritent d'être longuement expliqués. Il ne s'agit pas de se débarrasser de cette

tâche en avançant que l'entreprise n'a pas d'autre possibilité ou que tous ses concurrents sont, eux aussi, passés par là. Mais de prendre le temps de dérouler des éléments factuels qui donneront des clés de compréhension de la situation.

Lors de la déclaration de cessation de paiement de sa PME, Bruno Delcampe a ainsi joué la carte de la pédagogie. En s'appuyant sur les chiffres, il a détaillé l'impact de la crise sur le secteur et sur les résultats de la société. Il n'a pas caché non plus les statistiques pessimistes sur l'avenir des entreprises en cessation de paiement, mais il a insisté sur les raisons objectives qui lui faisaient croire en l'avenir de la PME. «Ce n'est pas

pour autant que les salariés ne vont pas contester la décision, mais cela lui donne du sens», souligne Valérie Moissonnier.

5

ÉVOQUEZ L'AVENIR AVEC VOS ÉQUIPES

Lorsque la société dont il était directeur commercial a renoncé à s'engager sur un nouveau marché, François Legaud s'est dit qu'il lui fallait agir vite pour conserver la motivation de ses équipes. «J'ai réussi à les convaincre que l'année consacrée à travailler ce marché n'était pas perdue et que ce projet n'était probablement que différé», explique-t-il. La suite lui a d'ailleurs donné raison. Se tourner vers l'avenir,

donner des motifs d'y croire, est aussi un moyen de faire accepter plus facilement sur l'instant une mauvaise nouvelle.

Pour cela, adoptez une approche pragmatique. Un salarié qui part à la retraite n'est pas remplacé ? Énumérez les dossiers à répartir au sein du reste de l'équipe et les nouvelles missions que chacun devra accepter d'endosser.

Dans les cas plus délicats, surtout, ne précipitez rien. Sous le coup de l'émotion, le personnel ne sera peut-être pas réceptif à vos plans de développement à trois ans. DRH dans une banque en 2006, Pierre se souvient d'avoir annoncé le rapprochement de son établissement avec un concurrent, avant de convoquer son équipe deux jours plus tard. Le temps pour tous de digérer la nouvelle. C'est seulement au cours de cette seconde rencontre qu'il a détaillé les différentes étapes de la fusion. ●

→ À PROSCRIRE

Trois subterfuges qui ne duperont personne

Crainte d'aller au conflit, de provoquer la colère ou l'abattement... Pour éviter certaines confrontations délicates, on préfère parfois recourir à des stratagèmes pas toujours appropriés. Les trois qui suivent sont à bannir absolument.

FAIRE PASSER UNE MAUVAISE NOUVELLE AVEC UNE BONNE. Ne croyez pas un instant que vos équipes seront dupes de ce procédé. Elles se rendront vite compte que vous essayez de noyer le poisson. D'autant que, en général, ladite bonne nouvelle a un impact mineur par rapport

à celui de la mauvaise. À ce petit jeu, vous risquez surtout de perdre votre crédibilité.

AGIR COMME SI UN PROBLÈME N'EXISTAIT PAS. Le principe : ne dévoiler qu'une partie de l'information en masquant le plus grave ou contourner un problème, pour éviter de l'affronter de face. «Une agence de com qui estimait que ses juniors et ses stagiaires étaient bien trop familiers avec l'encadrement a organisé ses brainstormings sans eux, en catimini. Le retour de bâton a été immédiat, se

souvent la consultante Olivia Chauvain. Du jour au lendemain, ils se sont bien moins investis.»

TENTER DE MINIMISER UN ÉVÉNEMENT. «Si, par exemple, votre société déménage, il ne sert à rien d'affirmer que faire 40 kilomètres de plus pour aller travailler n'est pas grave du tout», observe Olivia Chauvain. Vos équipes auront le sentiment au mieux que vous vivez en dehors des réalités, au pire que vous n'avez que faire de leurs inquiétudes. Il vaut mieux reconnaître les difficultés et tenter d'y apporter des solutions. ●