

Faut-il répondre à toutes les sollicitations de vos collaborateurs ?

Entre la pression de votre hiérarchie et les demandes incessantes de votre équipe, vous ne savez plus où donner de la tête. Nos conseils pour ne pas tourner chèvre.



Avec les conseils de **Philippe Rodet**, consultant et médecin spécialiste du stress

Seul un cadre sur cinq affirme consacrer plus de la moitié de son temps à manager son équipe, selon une enquête de la Cegos. Cette constatation pointe un problème de fond : une grande partie de l'agenda des managers est réservée au reporting et à l'opérationnel. Neuf sur dix reconnaissent d'ailleurs être évalués non pas sur la qualité de leur management mais en fonction de leurs performances opérationnelles. Pas étonnant, dans ces conditions, qu'un nombre croissant de responsables se sentent désarmés face aux requêtes de leurs collaborateurs.

Etes-vous de ceux qui estiment être trop sollicités par les membres de leur équipe ? « Avant d'incriminer vos collaborateurs, demandez-vous si les règles de fonctionnement sont claires et si

l'organisation interne favorise l'initiative », conseille la psychosociologue Françoise Donant. Cette mise au point effectuée, modifiez votre attitude pour faire évoluer les comportements. Voici comment encourager l'autonomie de vos collaborateurs en fonction de leur profil.

▶ Rassurez les inquiets... mais ne leur donnez pas les solutions

« Si le projet se passe mal ? » « Et si le produit n'est pas prêt à temps ? » Par manque d'assurance ou par peur de l'échec, certains salariés ont constamment besoin d'exprimer leurs angoisses et de solliciter de l'aide. Résultat, votre bureau devient une annexe du leur. Tout d'abord, adoptez un langage rassurant : « Tu as déjà fait face à ce genre de situation, ça va aller. » C'est ainsi que procède Jérôme Bruet, directeur d'e-doceo (éditeur de solutions d'e-learning) : lorsqu'un collaborateur lui demande systématiquement de l'accompagner chez les clients, il lui répond qu'il a toutes les compétences pour y aller seul. Après avoir vérifié, bien sûr, que ce dernier avait bien compris l'objectif et les enjeux du rendez-vous.

Deuxième réflexe, évitez de donner des solutions clés en main : c'est la meilleure façon d'entretenir cet assistanat. Pous-

sez plutôt l'intéressé à trouver lui-même l'issue : cela lui donnera confiance en ses propres capacités à faire face aux situations. Enfin, vous pouvez aussi demander à un collaborateur expérimenté d'épauler ce collègue inquiet : il sera ravi de faire ses premiers pas en management et vous serez soulagé.

▶ Avec les fayots, rappelez les règles de fonctionnement

Le « premier de la classe » cherche d'abord à se valoriser. Il vous informe de la moindre avancée de ses dossiers, vous dresse l'inventaire de ses succès. Pour le canaliser, rappelez-lui les règles de fonctionnement : « La réunion du lundi est prévue pour que chacun fasse un point sur son activité. Tu t'exprimeras à ce moment-là. » Et s'il a tendance à critiquer les autres pour se mettre en avant (« Tout le monde n'est pas aussi impliqué... »), jouez les surprises : « Vraiment ? A qui fais-tu référence ? » Il y a toutes les chances que l'importun botte alors en touche et cesse de vous accaparer.

▶ Évitez de tout céder à ceux qui revendiquent sans cesse

Davantage de formations, de délais, de budget... Certains en demandent toujours plus. L'enjeu

MANAGER, UN RÔLE INGRAT ?

Les trois quarts des salariés n'aimeraient pas prendre la place de leur chef, d'après un sondage Majencia/OpinionWay. La raison ? La fonction de manager est perçue comme trop ingrate. Car si les managers sont incités à montrer des signes de reconnaissance vis-à-vis de leurs collaborateurs, la réciproque est loin d'être vraie. Les salariés ne ménagent pas leur chef, lui font peu de compliments... Soit parce qu'ils n'y pensent pas, soit par crainte de paraître flagorneurs.



est de préserver la motivation du collaborateur exigeant sans céder à toutes ses demandes. Rappelez-lui ce qu'il a déjà obtenu : «Tu as suivi telle formation cette année. Tu as eu ce nouveau logiciel. Ton budget a été augmenté de tant...» Certes, le revendicateur affiche en général de bons résultats, mais préserver une certaine équité est indispensable. «Ce n'est pas parce qu'un collègue n'est pas aussi performant qu'il mérite moins de moyens», explique Stéphane Bouarah, responsable d'agence chez Diruy (stores et fenêtres), qui dirige une dizaine de salariés.

► Face aux professionnels de la critique, limitez la polémique

«Ton prix ne passera jamais, les clients vont penser qu'on se moque d'eux. Pourquoi l'as-tu établi à un niveau si élevé?» Non seulement ce collaborateur critique fait souffler un vent de défaitisme dans tout le service, mais il vous accapare pour vous demander de justifier vos déci-

sions. Faites-lui préciser ses objections : «De quelles données disposes-tu pour affirmer que ce tarif est trop haut?» Revenir sur des éléments factuels permettra de lui faire concentrer ses remarques, souvent d'ordre général, sur un point particulier. Mais n'optez pas systématiquement pour cette technique de contre-argumentation, car cela peut l'inciter à entrer dans un jeu de ping-pong. Utilisez d'autres parades. «Je demande au salarié de rédiger un plan d'amélioration. En général, cela permet de couper court aux longs discours», explique Jérôme Bruet, d'e-doco. Sans compter que certaines critiques judicieuses permettent de soulever de vrais problèmes.

► Identifiez exactement ce que le laborieux ne comprend pas

«Après chaque point technique présenté en réunion, notre manager avait l'habitude de se tourner vers le même collaborateur en lui demandant : "Tu as compris?"», se souvient un ingé-

nier d'EDF. Un de vos salariés a besoin lui aussi qu'on lui explique tout par le menu ? Ces demandes répétitives finissent par être chronophages. Lorsque l'intéressé sollicite des explications, identifiez ce qui lui pose vraiment un problème : «Je ne comprends rien» pourra alors se transformer en «Je ne saisis pas comment incorporer de nouvelles données à celles que j'ai déjà enregistrées». Enfin, il peut aussi être nécessaire de lui rappeler son périmètre d'action : il n'a pas forcément besoin de comprendre le détail de tout ce qui est abordé dans le cadre de son activité. ■ Sandrine Weisz

PLUS D'INFOS

«Managers : mobiliser son intelligence émotionnelle», stage de trois jours, 1740 € hors taxes (www.cegos.fr).

«Mieux diriger, cela s'apprend», d'Eric Morel, Maxima, 25,50 €.

À RETENIR

- Gérer les sollicitations est une des missions du manager.
- Mettez en place des règles de fonctionnement plus claires.
- Face à une critique générale, faites préciser le problème pour apporter une réponse ciblée et donc rapide.