

Pôle du Management

Comment reprendre en main une équipe qui ne vous suit plus

Pôle Lyon Rhône
13 octobre 2010



Animateurs : Emmanuel OBERTHUR, Lionel CHELLI,
Jean-Luc CARPENTIER, Christiane CHOUX, Jean
VERILLAC, Dominique DANJEAN



Quels sont les signes qui permettent de déterminer que « l'équipe ne suit plus ? » ?

- Au-delà des signes il convient d'identifier les faits générateurs, externe, interne, structurel, conjoncturel qui amènent l'équipe à ne plus suivre
 - Les évolutions de l'entreprise dont le manager est la courroie de transmission
 - La sensibilité de l'équipe
- Les ragots « Quand tout va bien, on ne s'en occupe pas! »
- Dégradation de l'ambiance (dans les bureaux, à la machine à café...)
- L'inquiétude « Si on propose quelque chose, on ne pointe que la difficulté
- Lettres aux directions, préavis de grève sans raison, pétitions, absentéisme
- L'information ne percole pas
- Contournement de la voie hiérarchique



Quels sont les signes qui permettent de déterminer que « l'équipe ne suit plus ? » ?

- Objectifs non atteints
- Erreurs, zèle négatif, désengagement, absentéisme, grogne, complot
- Désobéissance
- Justification, excuses plus que recherche de solutions
- Renvoi vers la hiérarchie/court circuit du N+1
- Grève
- « M'ont-ils un jour suivi ? »
- Recours intempestif à l'écrit « couverture »
- Manque d'implication
- Mutisme
- Critique systématique



Quelles sont les raisons qui peuvent conduire une équipe à ne plus suivre son manager ?

- La perte de sens dans l'action
- L'absence de vision à moyen terme
- Les valeurs ne sont plus incarnées par le manager
- Les valeurs deviennent des éléments de communication et non plus porteur de sens
- Les process prennent le pas sur l'initiative et l'action
- Manque de vision partagée
- Perte de confiance
- Démotivation vis-à-vis de l'entreprise et/ou du manager
- Manque de communication
- Management par la terreur



Quelles sont les raisons qui peuvent conduire une équipe à ne plus suivre son manager ?

- Objectifs non atteignables
- Injustice
- Manque de moyens
- Sabotage du fait d'un tiers
- Incompétence du manager (réelle ou ressentie)
- Désaccords dans la ligne hiérarchique
- Individualisme du manager
- Manque de reconnaissance
- N'adhère pas à la nouvelle stratégie de l'entreprise
- Ne se sent plus partie intégrante de l'équipe
- Manque d'écoute de la part du manager



Que faire si l'on a le sentiment que l'équipe ne suit plus ?

- La politique de vérité vis-à-vis des causes directes et indirectes
- Faire des contraintes un levier pour passer l'obstacle
- Organiser une réunion participative et non directive
- Travailler avec chaque collaborateur de manière individuelle
- Demander un Feed back
- Ecouter « La machine à café »
- Veille permanente
- CE/DP
- Trouver des relais
- Recherche l'origine du problème
- Partager avec la hiérarchie



Quelles sont les erreurs à éviter si l'on constate que l'équipe ne suit plus ?

- Le déni de la réalité
- Les « Fausses » bonnes raisons (Se réfugier)
- Diviser pour mieux régner
- L'autisme (refuser d'entendre)
- Ne plus être exemplaire, oublier ses devoirs
- Ignorer les signaux d'alerte
- Grand déballage – Mea maxima culpa
- Affaiblir l'autorité
- Agir sans avoir analysé l'origine du problème
- Ne pas assumer
- Cacher à sa hiérarchie



Quelles sont les erreurs à éviter si l'on constate que l'équipe ne suit plus ?

- Passer en force, imposer son point de vue
- Refuser les éléments exprimés par les collaborateurs
- Sanctionner
- Absence de pouvoir
- Sous estimer le problème
- Culpabiliser ou faire culpabiliser
- Ne pas se remettre en cause
- Perdre son sang froid
- Choisir l'affrontement
- Tomber dans l'affectif



Que mettre en œuvre dans son management pour éviter d'arriver à ce qu'une équipe ne suive plus?

- Dire la vérité
- Ne pas désertier « Après moi le déluge »
- Rappeler régulièrement les enjeux
- Impliquer l'ensemble de la chaîne hiérarchique
- Informer régulièrement
- Veiller, écouter, partager
- Rechercher l'équité
- Favoriser l'appropriation des objectifs par les équipes
- Mesurer régulièrement le climat social



Que mettre en œuvre dans son management pour éviter d'arriver à ce qu'une équipe ne suive plus?

- Ecoute formelle (entretien annuel)
- Réunion d'échanges collectives
- Communication sur l'entreprise (ou va-t-elle?)
- Donner du sens
- Règles bien établies et comprises de tous
- Expliquer les décisions
- Instaurer un climat de confiance
- Responsabiliser les collaborateurs (management participatif)
- Evaluer régulièrement
- Donner régulièrement du feedback positif