



## Demander un effort à son équipe (sans passer pour un bourreau)



**Trouvez le ton juste et le comportement adapté.**

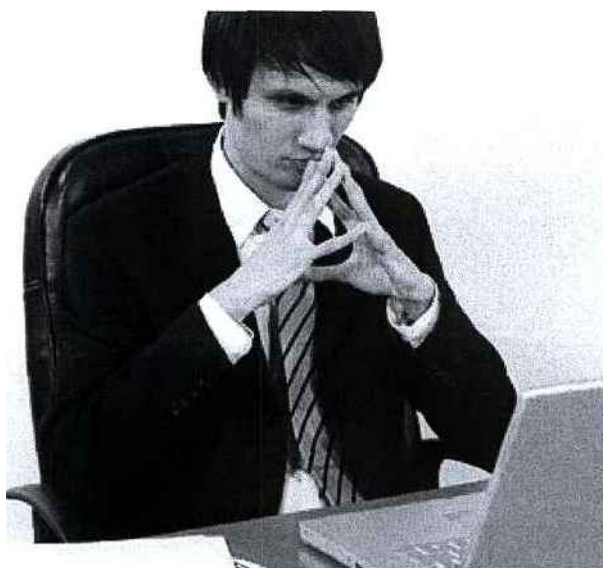
© David De Lossy / Digital Vision / Thinkstock

**Réduction d'effectif, pic d'activité, dossiers sensibles...** De multiples raisons peuvent conduire un **manager** à demander à ses **collaborateurs** de mettre les bouchées doubles pour un temps limité.

Pour lui, l'exercice peut être périlleux. Le contexte et la **hiérarchie** le poussent à **intensifier** le travail quand son **équipe** n'a pas forcément beaucoup d'**énergie** supplémentaire à consacrer à son activité professionnelle.

Pour réussir à trouver et conserver cet équilibre fragile, le manager doit **expliquer** la situation, maintenir la **motivation** et fournir des **compensations**. Voici quelques **conseils** pour demander à son équipe de donner un **coup de collier** sans pour autant la terroriser.

## Clarifier soi-même les enjeux



**Avant de solliciter votre équipe, faites le point sur votre motivation.** © laurent hamels - Fotolia.com

"La première chose à faire dans ce genre de situation consiste à clarifier sa propre position de manager", estime Michel Lora, directeur de GII et formateur pour Benchmark Group (éditeur du Journal du Net). "Il doit s'assurer d'avoir parfaitement compris ce qu'il devait faire et d'avoir dissipé les doutes éventuels."

**Avant de demander à ses troupes de travailler davantage, le manager se doit d'avoir parfaitement intégré le contexte et les raisons de cet effort supplémentaire.** "S'il n'est pas clair, si cela l'ennuie, ses collaborateurs vont le remarquer", poursuit Michel Lora. Parmi les choses à clarifier : la durée de l'effort. Si le temporaire est condamné à durer, la nature des sacrifices à demander ne peut bien évidemment pas être la même.

## Donner du sens



**L'explication de l'effort à fournir est déterminante.** © endostock - Fotolia.com

Beaucoup de choses se jouent quand le manager indique à son équipe ce qu'il attend d'elle. Moment décisif et délicat : il faut trouver les mots pour donner du sens à cette sollicitation. "Il est indispensable d'expliquer à quoi servira le travail qui sera fourni, juge Jean-Paul Lugan, auteur de "Manager avec courage" (éditions Eyrolles). **Il faut insister sur l'objectif plus que sur la cause, sur le "pour quoi" plus que sur le "pourquoi"**.

Attention cependant : tous les collaborateurs ne sont pas sensibles aux mêmes arguments. "Certains sont davantage intéressés par les personnes qui seront concernées, d'autres voudront savoir comment cela va se passer ou encore pourquoi on agit de cette façon", ajoute Michel Lora. Bien connaître ses troupes et la manière dont ils réfléchissent permet de répondre aux questions qu'ils se posent réellement.

## Prendre sa part

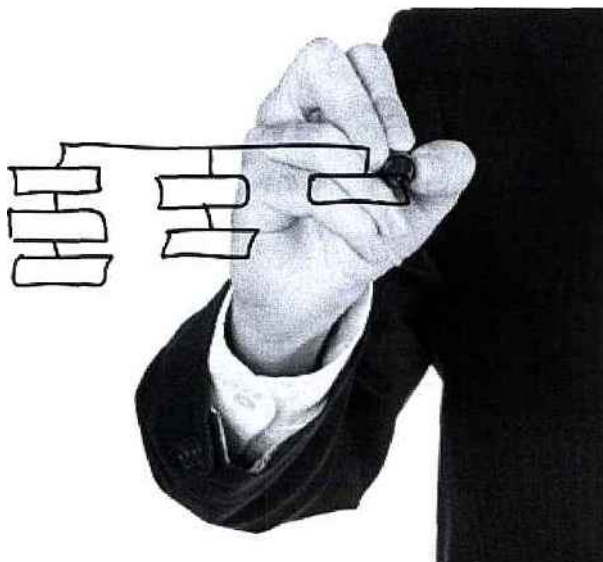


**Participer à l'effort collectif est indispensable.** © Yuri Arcurs - Fotolia.com

Rien ne serait plus désastreux pour la réussite du projet que l'impression partagée par les collaborateurs que le manager échappe à la période difficile. "Il doit absolument être là, avec son équipe, insiste Jean-Paul Lugan. **Il ne doit pas s'absenter trop souvent ou passer ses journées en réunion avec ses pairs.**"

Pour demander à son équipe de s'investir un peu plus que d'habitude, le manager doit impérativement retrousser ses manches. "Il faut renforcer le lien entre le manager et son équipe, par exemple en déjeunant ensemble pendant la période difficile", ajoute Jean-Paul Lugan. Le manager doit partager le quotidien de son équipe pour éviter qu'elle se dise : "on donne beaucoup, mais lui se la coule douce".

## Organiser les tâches



**Il faut réorganiser les tâches de chacun pour faire face.** © iStockphoto / Thinkstock

Pour répondre aux besoins importants demandés par un contexte exceptionnel, il est probablement nécessaire de bousculer l'organisation habituelle de l'équipe. **"Il faut reporter le leadership en fonction des talents de chacun"**, conseille Jean-Paul Lugan.

Pendant ces périodes, il est d'autant plus crucial d'imposer une division précise et surtout pertinente des tâches. Pour schématiser, mieux vaut dédier l'animation des réunions à celui qui excelle dans cet exercice, confier les dossiers techniques à celui qui maîtrise le mieux ces problématiques, etc. Cela permettra d'optimiser l'organisation tout en évitant que vos collaborateurs perdent du temps avec des tâches qu'ils ne maîtrisent pas au mieux. Il est aussi envisageable de mettre de côté certaines tâches moins urgentes.

## Favoriser l'initiative



**Les propositions de vos collaborateurs peuvent être précieuses.** © delihayat Fotolia.com

Ce n'est pas parce qu'il faut élaborer un plan de bataille que le manager doit se transformer en caporal. Et donner des ordres sans se soucier des états d'âmes de ses troupes. **"Il est préférable de demander à ses collaborateurs leur participation sur la stratégie à adopter"** conseille Michel Lora. Même si, bien évidemment, cela dépend de la maturité de l'équipe.

Cette sollicitation ne doit cependant pas être de pure forme. C'est à chaque période ou il faut gérer le changement, le meilleur moyen d'impliquer ses équipes dans le projet. Dans ce cas de passage difficiles, ils doivent donner leur avis sur le meilleur moyen de relever ce challenge.



## Fournir des compensations



Le travail n'est pas une affaire de sacrifice désintéressé ou de don de soi. C'est pourquoi établir une relation gagnant gagnant afin que chacun y trouve son compte est primordial. "Si la relation hiérarchique est bonne, l'idéal est de demander à chacun ce qu'il souhaite", conseille Michel Lora.

Les compensations susceptibles d'être proposées sont innombrables et dépendent des préférences de chacun, du contexte de l'entreprise, des habitudes de l'équipe, du mode de management. **Après la période difficile, certains apprécieront de pouvoir partir plus tôt le vendredi après-midi.** D'autres préféreront obtenir une prime ou bien décrocher un projet qui leur tient à cœur. Quelle que soit cette retribution, elle est indispensable pour que l'équipe accepte de s'investir.

**Vous devez récompenser l'effort fourni.** © Yahia LOUKKAL - Fotolia.com

## Gérer les personnes difficiles



Un manager qui parvient à embarquer facilement toute son équipe dans l'idée de fournir un effort supplémentaire est particulièrement chanceux. Bien souvent, un ou plusieurs collaborateurs se révèlent plus difficiles que d'autres à convaincre. **"Il est impératif de comprendre pourquoi ces opposants adoptent cette attitude"**, souligne Jean-Paul Lugan.

Le choix des arguments dépend en effet de l'état d'esprit de ces personnes. En comprenant ce qui freine l'implication, il est plus facile de définir les compensations qui pourront le convaincre. Certains sont plus sensibles aux arguments sonnants et trébuchants, d'autres aux perspectives d'évolution...

**Certains collaborateurs peuvent davantage trainer les pieds que d'autres.** © Klaus Eppel - Fotolia.com

## Poser la limite de l'effort dans le temps



**L'effort demandé doit être limité dans le temps.**

© Delphine Debressy - Fotolia.com

Pour que les collaborateurs consentent à fournir un effort particulier, il est nécessaire qu'ils aient une perspective de sortie "En lui demandant davantage, c'est un contrat que le manager passe avec son collaborateur, analyse Jean-Paul Lugan Dans ce contrat doit figurer la fin de l'effort " **L'équipe doit conserver en ligne de mire le bout du tunnel pour accepter une débauche d'énergie supplémentaire... mais temporaire.**

"Donner des réponses sur la durée permet de sécuriser sur le plan physique et psychologique le collaborateur", ajoute Jean-Paul Lugan En connaissant le terme de cette période difficile, l'équipe peut gérer au mieux son effort sur la durée

## Un travail de longue haleine



**Une bonne ambiance rend cet effort exceptionnel plus facile.** © Yuri Arcurs - Fotolia.com

"On ne peut pas simplement faire des coups, prévient Michel Lora " **Quand l'ambiance est bonne, les gens sont mieux disposés à donner ensemble un coup de collier en cas de besoin.** En revanche, si les relations sont rongées par des problèmes non réglés, c'est bien plus compliqué " Solliciter un effort de son équipe nécessite d'avoir une confiance réciproque qui limite les interprétations Et cela ne se décrète pas du jour au lendemain

Il est donc illusoire de vouloir solliciter son équipe si l'ambiance qui y règne est execrable Un travail quotidien en amont permet d'aborder ces phases difficiles avec plus de sérénité Vos chances de réussite à mobiliser si nécessaire les énergies autour de vous s'en trouveront rehaussées

## Ménager vos troupes



**Prenez garde a ne pas épuiser votre équipe. ©**

Hanik Fotolia.com

La pression les delais ou les moyens imposent de suivre un rythme soutenu. Même en reorganisant votre service en fonction de l'objectif du moment, les collaborateurs sont fortement sollicités. **"Si vous êtes pendant plusieurs semaines en surrégime, vous prenez le risque de voir les erreurs se multiplier"**, prévient Jean-Paul Lugan. Il faut absolument veiller à la récupération des organismes. " Et éviter de trop tirer sur la corde.

À côté des considérations professionnelles, le manager doit donc être attentif à l'état physique de son équipe, qui a nécessairement besoin de sommeil et d'une bonne alimentation. Les horaires intenable et l'abus de repas déséquilibrés sont donc à proscrire si l'on veut permettre à l'équipe de tenir sur la durée.

## En savoir plus

### Les experts



#### Michel Lora

Michel Lora est directeur de GII, organisme de formation en communication et en management. assure aussi des formations pour Benchmark Group, l'éditeur du Journal du Net.

**Crédit**  
© DR



#### Jean-Paul Lugan

Jean-Paul Lugan est directeur du cabinet Dia Logos Formations. Il est aussi l'auteur de différents ouvrages dont "Manager avec courage" et "Le changement sans stress" au éditions Eyrolles.

**Crédit**  
© DR



#### Annoncer une mauvaise nouvelle

Licenciement, refus de promotion, abandon de projet... Apprenez comment communiquer une décision difficile en ménageant votre interlocuteur. [Lire](#)



#### Faire appliquer une décision

Votre choix est fait. Reste à le faire appliquer à votre équipe et ce n'est pas si simple. Voici comment bien s'y prendre et comment gérer au mieux les objections. [Lire](#)

#### Formations

Retrouvez toutes les formations Management proposées par Benchmark Group, dont celle animée par Michel Lora, "Faire preuve de courage managérial". Toutes **Toutes les formations Management**

Réalisé par Fabien Renou, Journal du Net  
Publie le 05/07/2010