

# « Mon équipe m'est hostile, comment inverser la tendance ? »

LA  
CHRONIQUE  
de **Eléna Fourès**



**J**e formule l'hypothèse que vous êtes un nouveau patron et que, par fidélité au précédent, votre équipe « réagit » de façon hostile pour exprimer son attachement à votre prédécesseur, dont le style de management était différent du vôtre. Une façon pour ces collaborateurs de « rentrer en résonance » avec ce changement. Ou bien, autre hypothèse, vous avez froissé vos collaborateurs sans vous en rendre compte et ils vous le font payer.

Dans les deux cas, j'entrevois quelques clefs pour inverser la tendance et vous faire accepter :

Premièrement, si l'hostilité de l'équipe vous est adressée en tant que patron, elle vise votre légitimité. Positionnez-vous de plain-pied en « fonction » et non en « personne » et exprimez votre leadership. Vous évacuerez alors une bonne partie de leur hostilité, parce que l'équipe vous suivra et rentrera en subordination.

Deuxièmement, il vous faut connaître la perception qu'a l'équipe de la situation. Dans cette perspective, la meilleure façon est de vous trouver un(e) allié(e) au sein de l'équipe et d'en

discuter avec lui (elle). Posez-lui des questions susceptibles de vous aider à comprendre les raisons de cette hostilité, puis passez le message que vous ne cherchez pas à vous faire aimer en tant que personne mais à pleinement endosser le rôle que l'entreprise vous a confié.

Troisièmement, après ce décodage, ne laissez pas la situation s'envenimer, car on vous reprocherait votre inaction. Passez des messages correctifs afin de recadrer les choses. Convoquez votre équipe ou abordez les sujets qui fâchent lors d'une réunion. Réagissez vite ; le temps qui passe travaille contre vous et les choses ne vont pas s'améliorer d'elles-mêmes. Un manager espagnol, promu à la place de son patron limogé, et confronté à l'hostilité de l'équipe dont il faisait auparavant partie, a organisé un séminaire sur la thématique de la cohésion du groupe. Il a eu le courage de jouer cartes sur table pour « retourner » son équipe, encore largement en « deuil » de l'ex-patron. Il a exposé sa vision du business et a demandé à chacun de clairement se positionner vis-à-vis de lui, le nouveau patron, ou bien de quitter l'équipe. Une façon d'obtenir tout à la fois gain de cause et le respect de ses subordonnés.

**Eléna Fourès**, experte en leadership et multiculturalité, est la fondatrice du cabinet Idem per Idem.  
elena.foures@idem-per-idem.com