

Il monte le service contre vous, vous glisse des peaux de

Bosser avec lui, c'est l'enfer

Un collègue qu'on ne supporte plus ou qui vous a lui-même pris en grippe et la vie de bureau devient vite impossible. Mais on peut arranger la situation.

Lorsque Boris, jeune talent prometteur, arrive dans cette grande maison de couture parisienne, il ne sait pas ce qu'il va devoir endurer. «Le PDG venait de me débaucher d'une grande agence de design, raconte-t-il. Ma présence a été immédiatement mal perçue, sans que je comprenne pourquoi. J'ai su ensuite que mon patron m'avait imposé dans le service sans demander son avis à Martine, designer et "star" de la maison depuis des années. Elle s'est imaginé qu'on la poussait vers la sortie.» Très vite, Martine lance une contre-offensive : Boris n'est plus informé de rien, ses collègues ne lui adressent pas la parole... Marginalisé, le jeune homme finit par démissionner.

Même si tous les conflits de personnes ne sont pas aussi durs, tout le monde peut être confronté, tôt ou tard, à l'une de ces inimitiés qui rendent la vie de bureau impossible. Car le travail est le lieu par excellence des jalousies et des luttes de pouvoir. Peut-on éviter qu'une relation ne dégénère en guerre de positions ? Oui, à condition de manœuvrer en douceur. Face à l'agressivité, latente ou déclarée, d'un collègue, la tentation est grande de s'isoler pour éviter la confrontation, ce qui ne fait qu'accroître le malaise. «Ce sont souvent ceux qui construisent un mur pour se protéger qui souffrent le plus d'être enfermés», prévient Pascale Salhani, psychologue du travail. Il est donc moins risqué d'essayer d'instaurer un dialogue. «Plus on attend, plus les ten-

sions s'exacerbent, indique Philippe Vaur, coach au cabinet Discerner. Mieux vaut crever l'abcès au plus vite !»

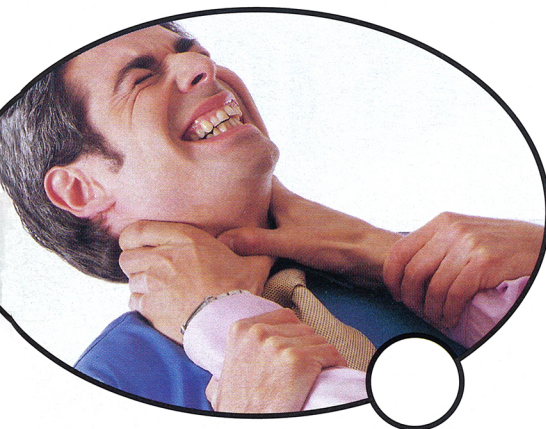
Mais attention aux mots et à l'attitude adoptés. «Souvent, une parole ou un regard mal interprétés suffisent à déclencher les hostilités», remarque Hélène Vecchiali, consultante RH et ancienne psychologue. Pour que la discussion soit utile, il est important de dépassionner le débat en se fondant sur des faits concrets – et uniquement professionnels. Les «Pourquoi me détestes-tu ?» risquent d'avoir l'effet inverse à celui attendu. Boris en a fait l'expérience. Excédé par la situation, il a, un matin, accueilli sa rivale d'un «Maintenant, ça suffit ! Dis-moi ce qui ne va pas !» Choquée, celle-ci a piqué une crise de nerfs... En revanche, prendre le prétexte d'un «ratage» sur un dossier réalisé en commun peut constituer une occasion de renouer le dialogue, en suggérant de trouver ensemble des améliorations à un mode de fonctionnement difficile.

Accuser l'autre de tous les maux peut vous discréditer

La solution dépend aussi de la capacité des protagonistes à se remettre en question. Car ce qui nous est reproché ou ce que nous reprochons à l'autre est souvent un aspect inavoué ou non exprimé de nous-même. «Les personnes qui se plaignent d'un collègue extraverti qui n'arrête pas de tirer la couverture à lui, par exemple,



banane sous les pieds ou tire la couverture à lui...



sont souvent elles-mêmes des personnalités trop effacées et qui ne parviennent pas à faire valoir leurs qualités. En réalité, le problème, ce n'est pas l'autre, mais la façon dont on se positionne par rapport à lui», explique Suzel Gaborit-Stiffel, coach de dirigeants.

L'aide d'un tiers peut alors se révéler pertinente : un œil impartial détermine quels sont nos propres insuffisances, celles de l'autre, ou encore les interprétations erronées que l'on a pu faire d'une attitude ou d'une parole. «Un ami commun, un responsable DRH ou un médiateur officiel sont souvent d'excellents arbitres», affirme Nathalie Loux, PDG de Synergie Communication. Le manager doit lui aussi prendre ses responsabilités : le forcer à se mouiller s'il n'intervient pas spontanément est impératif. En prenant garde de ne pas adopter une position de juge ou de victime. «Accuser son alter ego de tous les maux a souvent pour conséquence de vous discréditer aux yeux du chef», remarque Philippe Sarnin, psychologue du travail.

Et si votre boss se désintéresse de la question ? C'est peut-être lui qui, volontairement (suivant la politique du diviser pour mieux régner) ou non, est à l'origine du conflit. Rien de tel, par exemple, que des fonctions mal définies pour semer la zizanie. Marie et Céline peuvent en témoigner. Recrutées par une agence de publicité comme chefs de projet... sur le même projet, elles se sont vite crêpé le chignon. «Le PDG nous avait dit, mais sans le formaliser, que je m'occuperais de la création et que Céline se chargerait des questions techniques», se souvient Marie. Mais Céline a profité du flou statutaire pour s'autoproclamer chef. Les deux femmes mettront des mois à se réconcilier, alors que leur premier réflexe aurait dû être d'aller voir ensemble leur responsable pour qu'il leur précise leurs domaines d'intervention respectifs. Après tout, nouer une alliance, en «team building», c'est la base d'une bonne entente, non ? ■

FABIOLA FLEX
management@prisma-presse.com

Comment renouer le dialogue avec son «ennemi»

La tension monte ? Vous avez l'impression «qu'il ne vous aime pas» ? Pour vous sortir du guépier, les conseils de Nathalie Loux, PDG du cabinet de coaching Synergie Communication.

■ **Dressez la liste des faits prouvant que votre collègue vous en veut.** Si vous ne notez que des impressions, c'est peut-être que le conflit n'existe que dans votre tête. Demandez son avis à une tierce personne pour avoir une vision plus objective.

■ **Invitez-le à dialoguer.** Si vous avez les preuves que votre collègue déblatère sur vous dans les couloirs ou fait de la rétention d'informations, proposez-lui d'aller prendre un café, et mettez les choses à plat en gardant la tête froide. Sans avoir pour objectif d'en faire un ami, montrez-lui que vous avez tous deux intérêt à travailler dans de bonnes conditions.

■ **Faites intervenir un tiers.** Si votre collègue reste sourd à vos sollicitations, faites intervenir un ami commun, un membre de la direction ou le médiateur de votre entreprise. Evitez les attaques personnelles : faites passer l'intérêt du service en priorité.

Nathalie Loux, PDG de Synergie Communication.



ERIC DURAND