

Tensions dans l'open space

Franche hostilité, reproches inavoués, décisions douteuses... Voici cinq situations à risque, détaillées par des témoins et analysées par des experts.

M

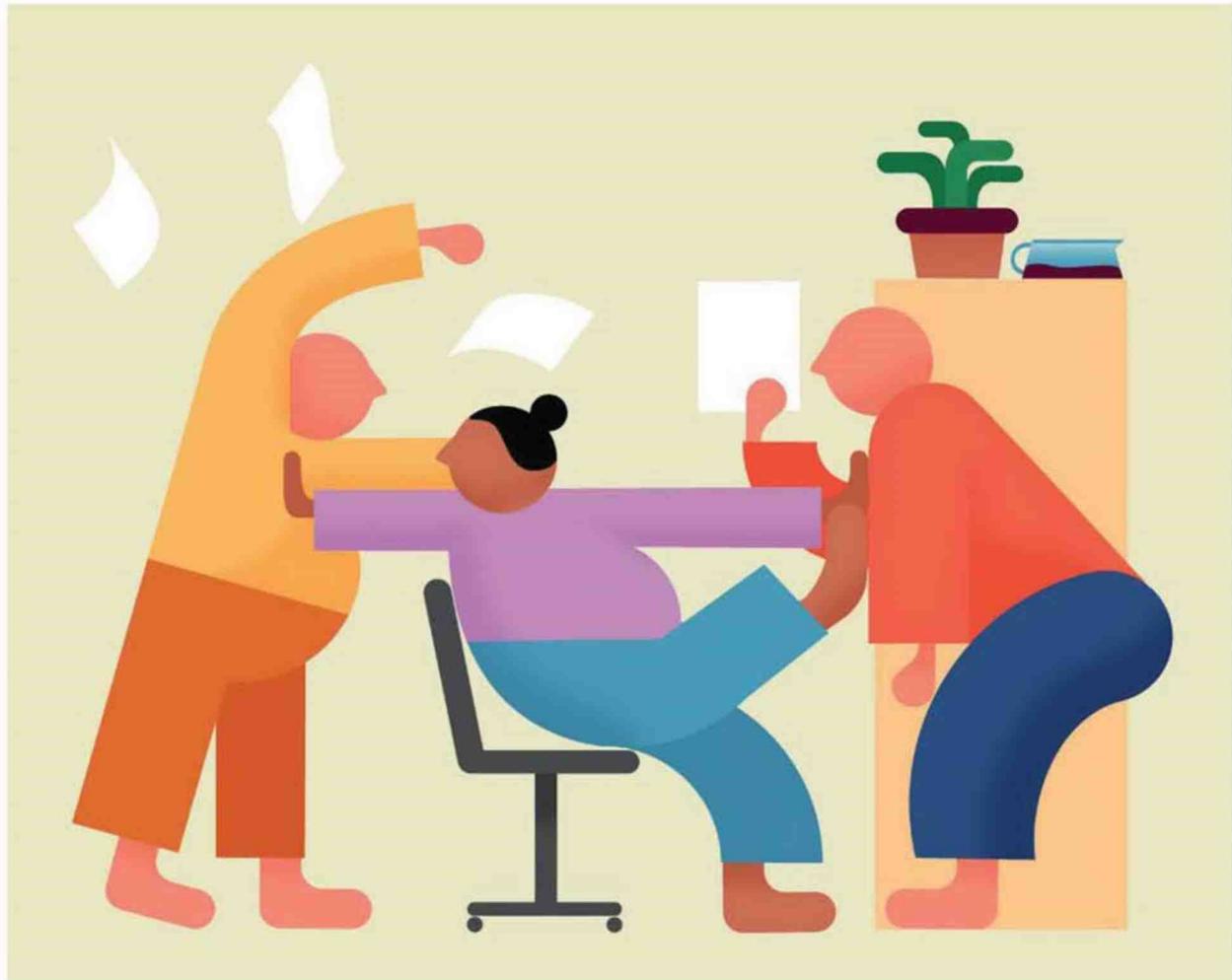
Malheureusement, il n'existe pas de recette miracle pour résoudre à coup sûr n'importe quel conflit. Mais, heureusement, selon les cas, collaborateurs et managers peuvent mettre en application un certain nombre de conseils de bon sens avant que la situation dégénère. Tour d'horizon.

Règlement de comptes entre collaborateurs

On ne choisit pas ses collègues, il faut pourtant bien apprendre à travailler avec eux. Quand le comportement de l'un exaspère l'autre, que faire ? Pour Annette Chazoule-Canu, manager de l'offre de formation management à Cegos, «le premier recours est le cercle de collègues de travail. Partagez votre

questionnement avec des personnes en qui vous avez confiance et tentez de déterminer si la situation conflictuelle peut créer de réels blocages». Le conflit provient-il de faits concrets ou d'une incompatibilité de caractère ? Juliette, chargée de communication dans une PME, s'agace ainsi régulièrement du comportement d'un de ses voisins d'open space qui hausse toujours la voix au téléphone. Doit-elle agir et comment ? «Attaquer la personne de front est tout à fait contre-productif. Il faut prendre le temps d'étudier vos griefs et de vous demander pourquoi vous êtes énervé», préconise la consultante. En décidant de faire part de sa gêne et de sa difficulté à se concentrer à son collègue, Juliette a déminé la situation. Parfois, l'intervention du manager s'impose. «Il doit alors analyser le cas de figure et faire la distinction entre trois types de conflits. Est-ce un conflit de tâches qui porte sur le contenu du travail ? Un conflit relationnel entre des personnes ayant des opinions différentes ? Ou un conflit de procédé, lié à la manière dont les personnes effectuent leur travail ?» détaille Julie Zumbuehl, psychologue du travail.

Pour découvrir pourquoi deux de ses managers n'arrivaient pas à communiquer, Denis Stévenard, directeur des ressources humaines à la Banque populaire Val de France, les a un jour réunis. «Nous avons ce dossier à traiter, et je constate que vous avez du mal à dialoguer. Je me suis dit qu'il fallait qu'on en discute», a annoncé le manager. Une entrée en matière habile qui a permis au DRH de laisser la parole à chacun des intéressés. «Tous deux ont exprimé les difficultés qu'ils rencontraient, notamment celle liée à la place d'un collaborateur commun dont il fallait partager les tâches.» Le rôle du DRH a alors consisté à négocier un compromis. «Il fallait que chacun accepte de céder du terrain. Nous avons listé ensemble les missions de ce collaborateur, puis décidé de les alléger pour certaines, de les déléguer pour d'autres.» Une action rendue possible par la position de Denis Stévenard : ancien directeur d'agences et de réseau, il a de l'expérience et a pris soin de rester proche de ses équipes. «J'organise un point hebdomadaire individuel avec chacun de



mes managers, ainsi qu'une réunion collective. Ces rencontres très régulières ne laissent pas le temps aux problèmes de prendre de l'ampleur.»

Le boss hostile

Six mois après sa prise de poste, Hélène, agent technique dans une collectivité publique, a décidé de confier les griefs qu'elle nourrissait vis-à-vis de son N + 1... directement à son N + 2 ! Une démarche soigneusement préparée : après avoir obtenu le soutien tacite de ses collègues, elle a profité d'un entretien d'évaluation avec son N + 2, en présence de son manager direct, pour raconter ses difficultés. «Chacune de mes demandes, concernant notamment le nécessaire aménagement de mon poste de travail, était systématiquement refusée par mon manager direct.» Bilan de ce coup de force : «Mon N + 1 a accédé à mes demandes. Nos relations sont cordiales sans plus, mais il sait désormais que j'ai de la ressource», relate

Hélène. Passer par-dessus sa hiérarchie directe reste pourtant dangereux. «Vous remettez en question votre manager. Si vous faites appel à votre N + 2, mieux vaut avertir votre supérieur direct en lui rappelant les faits, en soulignant votre besoin de considération et la nécessité de résoudre le problème avec l'aide d'un tiers», conseille Alex Fébo, consultant formateur chez CSP et auteur, avec Pia de Buchet, des *Cinq Clés pour gérer les conflits au travail* (Dunod, 2015).

Autre problème fréquent : une réelle mésentente avec un manager, mais difficile à prouver. Situation dans laquelle s'est retrouvé Henry pendant un an. Embauché dans une entreprise du secteur de la santé, le chargé de mission entretient au départ d'excellentes relations avec sa boss. «Mais, témoigne-t-il, progressivement, des éléments m'ont fait perdre confiance en elle. Je me suis en particulier aperçu qu'elle n'avait pas transmis à certains interlocuteurs un dossier que nous gérons ensemble, alors qu'elle m'affirmait le contraire. J'ai compris qu'elle était capable de ●●●



Si vous faites appel à votre N+2, mieux vaut avertir votre supérieur direct en lui rappelant les faits.

●●● me mentir.» La relation se détériore. Henry ne dispose cependant d'aucune preuve. «Jusqu'à ce texte qu'elle m'a envoyé par erreur, dans lequel elle avait écrit : "As-tu vu l'e-mail de mon adjoint, j'ai envie de lui arracher les yeux" !» Après un an de silence, Henry décide de rencontrer la responsable des ressources humaines, qui reste incrédule. «Sa première décision a été de déménager mon bureau, que je partageais avec ma manager, et de m'octroyer celui de la secrétaire en attendant une médiation !» Henry a préféré quitter l'entreprise. «Ce salarié aurait dû enclencher une discussion informelle avec sa manager dès la découverte du dossier non transmis. Ou au moment où il a commencé à se sentir évincé d'événements professionnels, remarque Julie Zumbuehl. Et, en cas de discussion infructueuse, il aurait dû remonter vers les RH pour solliciter une médiation.» Henry en convient : «Avec le recul, je reconnais que j'ai eu tort de me taire et de m'isoler.» De fait, le silence est souvent un faux ami.

Petite promotion entre collègues

Responsable marketing d'une ligne de produits pour une marque de vêtements de luxe, Christine accède il y a quelques années à la tête d'une équipe de 15 personnes, parmi lesquelles figurent d'anciens collègues. «J'ai obtenu le poste sans aucun accompagnement ni formation et je me suis très vite heurtée à l'hostilité et à la jalousie de plusieurs collaborateurs.» Les signes sont tangibles : «Mon N + 2 était mis en copie des e-mails pour des sujets qui ne le concernaient pas. Quand je faisais une proposition, j'avais des réponses musclées comme "Je n'en vois pas l'intérêt" ou "Tu nous prends de haut".» Difficile pour Christine de reprendre les choses en main. Ces réactions la font douter de sa légitimité. «C'est un cas assez courant quand un salarié obtient une fonction hiérarchique et agit comme si rien n'avait changé», commente **Alex Fébo**. Ayant encore pris du galon depuis, la quadra estime que son erreur a été «de ne pas [se] positionner comme boss dès le début». Pour prévenir les critiques, un responsable nouvellement nommé «doit d'emblée prendre les devants», précise le consultant. Et si, comme Christine, vos anciens collègues tentent de

vous faire culpabiliser et vous provoquent avec des phrases du genre «Tu connais nos besoins, tu as été à notre place», reformulez aussitôt : «Justement je dois être vigilant(e) car je ne pourrai peut-être pas répondre à toutes vos exigences.» Bref, parlez vrai.

La crise collective

S'il existe un type de conflit de nature à donner des sueurs froides au manager, c'est bien le conflit collectif. Comment faire passer la pilule d'une réorganisation sans déclencher une grève générale ? «En jouant la carte du collectif», conseille Nadège Baptista. Manager dans la Marine nationale, puis directrice générale des services de différentes collectivités, elle a été chargée de mutualiser plusieurs services en quelques mois. «J'allais forcément rencontrer des positionnements tranchés chez les cadres. Certains perdaient du pouvoir et devaient désormais partager leur périmètre de compétences.» Nadège Baptista met en place une communication fondée sur cet argument : «Le collectif nous impose de faire des choix.» Elle prend le temps d'expliquer ses contraintes en amont et, une fois les cadres installés dans leurs nouvelles fonctions, fait intervenir un consultant extérieur «pour organiser une réflexion commune sur les rôles de chacun». Elle a ainsi évité de donner prise à des différends interindividuels. «Le conflit interpersonnel, rappelle la psychologue Julie Zumbuehl, est de loin le plus complexe et le plus nocif.»

Personne n'est parfait

Les managers ne sont pas sans faille. Mais que doivent-ils faire après avoir pris une mauvaise décision ? Maintenir le cap pour ne pas se dédire ou admettre leur erreur ? Responsable avisé, Denis Stévenard s'en tient à la deuxième solution. Il entend encore aujourd'hui les représentants du personnel lui rappeler l'avis défavorable qu'il avait émis en matière de télétravail ! «Lorsqu'ils sont venus me voir il y a quelques années, je n'étais pas convaincu. Puis, après observation des évolutions du travail à distance, j'ai testé la chose. Désormais, un tiers des collaborateurs du siège y ont accès.» Le quinquagénaire reconnaît aussi ses sautes d'humeur : «Il faut savoir dire "Je me suis emporté, le sujet m'a irrité, mais je n'aurais pas dû m'énerver car j'ai pu avoir des mots maladroits".» Une manifestation d'humilité est toujours bien perçue et peut d'ailleurs inciter vos collaborateurs à faire de même ! *

➡ Par Julie Krassovsky