



MANAGEMENT

RELATIONS HUMAINES

Limiter les dégâts liés à la vie de bureau

- Inévitables, les tensions (ragots, jalousies) polluent le travail au quotidien.
- Si les moments de convivialité (repas, pots) suscitent un bon climat, celui-ci résulte surtout d'un management juste et cohérent.

Quand un collaborateur baisse le chauffage, un autre l'augmente; quand l'un tire les stores, un autre les relève: c'est un épisode classique de la vie de bureau qui révèle les racines d'un conflit larvé. Selon Patrice Rabaud, directeur des ressources humaines (DRH) à la région Paca, il faut vite réagir en convoquant rapidement les deux parties. Dans une maison de retraite de Capbreton (Landes), l'irritation

latente a récemment atteint la discrimination, infondée et virulente, d'une employée par l'une de ses collègues sur Facebook. Munie de la page imprimée, Martine Hontabat, directrice du centre communal d'action sociale, désamorce le conflit, explique les devoirs et les obligations de chacun. Comme tout microcosme, les services de la FPT n'échappent donc pas aux agressivités, ragots, jalousies... qui polluent le quotidien. Des ambiances délétères, auxquelles se sont trouvés confrontés tous les managers interrogés.

Dérapages. Pourtant, sans dramatiser les situations, le climat ne doit pas « ressembler au café du commerce », estime Christine Séverin, DRH au conseil général de l'Ariège, adepte d'une fermeté radicale quand cela dérape (insultes, plaisanteries douteuses, etc.), qui est partisane d'une exemplarité managériale. Il s'agirait alors de laisser à l'extérieur ses inimitiés personnelles pour adopter l'attitude la plus professionnelle. Il faut de la vigilance, car comme le note Olivier Charbonnier, consultant, DG du cabinet Interface: « Les tensions témoignent d'un corps social malade. »
Actuel directeur général des services (DGS) de Bron (Rhône), Laurent Roturier se souvient ainsi d'une médiathèque où il y avait un fort taux d'absentéisme et où les employés se scrutaient, se critiquaient et ne se supportaient plus. Un risque particulièrement accru dans les services

LES POINTS CLÉS

- **Problématiques**
Incontournables, les tensions proviennent de plusieurs sources: changement brusque de l'environnement professionnel, faible mobilité, lassitude, etc.
- **Convivialité**
Les instants informels et autres moments conviviaux permettent de mieux se connaître et de susciter une meilleure ambiance.
- **Ambiance**
Une atmosphère saine résulte surtout d'une communication transparente, d'un management équilibré et cohérent, et d'un regain de sens au travail.

à faible mobilité, dont les complications diffèrent selon les corps de métier: si les agents d'exploitation des services techniques peuvent, selon plusieurs témoignages, en recourir aux mains ou aux insultes, les services fonctionnels, en « back-office » (finances, RH), souffrent d'un manque de reconnaissance du public et d'un fonctionnement « trop » en vase clos. Selon Jean-Paul Lugan, directeur du cabinet Dia Logos (*lire l'avis d'expert ci-contre*), il existe plusieurs sortes de conflits: d'intérêt (pour des avantages), de pouvoir (pour des prérogatives), d'identité (agression exercée par la personnalité d'autrui), d'idéologie... Si ce type d'événements, incontournables, détériore l'ambiance au travail, il existe cependant quelques remèdes pour les endiguer, et favoriser des relations plus saines. Au-delà des réunions, essentielles, tous recon-

AVIS D'EXPERT Jean-Paul Lugan, consultant, directeur du cabinet Dia Logos, auteur de plusieurs ouvrages (*)

« Comme une équipe de football »

« En tant que manager, pour susciter une ambiance stimulante, il faut transformer le groupe en équipe autour de ces préceptes: l'esprit de défi, le lien entre les salariés, la reconnaissance des talents de chacun, loin de toute comparaison. Ainsi, à l'instar des joueurs d'une équipe de football, chaque collaborateur possède un talent complémentaire à celui de ses partenaires. Il faut, par ailleurs, que chacun éprouve un plaisir et un intérêt équivalents à travailler dans de bonnes conditions. En cas de réussite, il convient également de féliciter l'équipe, ou de saluer les performances particulières d'un joueur au sein de cet ensemble. Un principe qui peut éviter jalousies, inimitiés et rancœurs. Enfin, il faut admettre la 3D de son partenaire - tête, cœur, corps - qui révèle sa personnalité "profonde", souvent différente de sa personnalité "adaptée": se débarrasser de ses a priori et, sans vouloir changer le comportement d'autrui, que l'on juge parfois inadapté, tâcher de modifier ses propres préjugés que l'on a sur lui. »

(*) « Manager au quotidien » [2009], « Manager, une affaire de courage » [2009], « Le changement sans stress » [2010], éditions Eyrolles

Des sessions de formation peuvent nous permettre d'exprimer nos ressentis, de mieux communiquer, d'adapter nos styles, nos qualités ou nos défauts.

Yvette Gilbert, conservatrice, responsable de la médiathèque à Saint-Quentin-en-Yvelines



naissent les bienfaits de moments de convivialité partagés, de repas de fin d'année, d'instant « festifs » pour décompresser et célébrer ensemble la fin de projets. Directeur du centre de gestion d'Ille-et-Vilaine, Michel Morin organise ainsi des journées « portes fermées » pour que les employés se croisent et discutent.

Liens sociaux. « C'est lors de moments informels, échanges d'aides, de « tuyaux », selon Norbert Alter dans son ouvrage « Donner et prendre » [*], que se tissent les liens sociaux », explique Olivier Charbonnier. Pour la plupart des personnes interrogées, nul besoin d'actions « grandioses ». Il suffirait « juste » d'un management équilibré, cohérent, qui reconnaisse la valeur de chacun, qui honore les réussites collectives, se focalise sur les progrès, considère autant les compétences « humaines » que « techniques », motive ses décisions et annonce les promotions d'un tel par rapport à un autre, avec diplomatie.

TÉMOIGNAGE Yvette Gilbert, conservatrice, responsable de la médiathèque à Saint-Quentin-en-Yvelines (Yvelines)

« Le dialogue par la médiation »

« Nommée à la tête de 30 personnes, je me suis installée sans grande précaution, avec mes idées préconçues et ma volonté de bien faire. Très vite, on m'a reproché d'avoir des "chouchous", on a tancé mon ton sec, mes difficultés à dire merci, à féliciter... Les trois cadres sous ma responsabilité ne m'accordaient aucune confiance, il y avait des rivalités entre leurs services. En bref, une mauvaise ambiance qui pénalisait tout le monde ! J'ai donc décidé de faire appel à un cabinet de consultants, pour une formation. Considérées au début par les cadres comme une remise en cause de leur travail, ces sessions ont très vite révélé leur utilité : parfois dans la douleur, nous avons exprimé nos ressentis, appris à communiquer, à adapter nos styles, nos qualités, nos défauts. Une aide extérieure qui a aussi dévoilé nos valeurs communes. Aujourd'hui, le service fonctionne beaucoup mieux ! »

La communication sincère comme maître mot d'une « bonne ambiance » ? Lorsqu'un service connaît des difficultés, le simple fait de les évoquer suffit parfois à décrire la situation, note ainsi Sonia Torland, coach à Chalon-sur-Saône (Saône-et-Loire), qui préconise de faire travailler deux personnes en situation de litige sur un même dossier. C'est l'occasion de découvrir la « person-

nalité profonde » de l'autre, de lever le voile sur des valeurs communes, et/ou des aptitudes complémentaires.

Le sens de la fête. « Afin de rétablir le dialogue, on a parfois besoin de l'aide d'un médiateur extérieur », témoigne Yvette Gilbert, responsable de la médiathèque à Saint-Quentin-en-Yvelines (Yvelines) (lire son

témoignage ci-contre). Enfin, le management peut aussi encourager certains agents à la mobilité, comme le raconte Michel Morin, avec cette employée, critique de tout, qui avait juste besoin de changement d'affectation. Surtout, les conflits et ragots surviennent lorsque l'activité professionnelle n'est pas au rendez-vous. Donner de la satisfaction au travail, et prendre du plaisir, c'est, avant tout, avoir des projets, une visée et une ambition commune. « J'essaie de créer un esprit de "boîte", de fédérer le personnel autour de réalisations », explique Michel Morin. Des dynamiques positives qui pourraient créer une forte émulation et tordre le cou à l'ennui : « Les collectivités sont, parfois, affreusement sérieuses », conclut Catherine Gabrielle Frana, spécialiste de la recherche et de l'évaluation des cadres, du cabinet Dyad. « J'ai envie de dire : faites la fête ! »

Anne-Laure Lemancel

[*] « Donner et prendre la coopération en entreprise », par Norbert Alter, édition La Découverte