

DOSSIER GÉRER LES EMMERDEURS

APAISSER LES RÂLEURS

Subir les récriminations de son chef, endurer la jalousie d'un collègue ou la mauvaise foi d'un fournisseur n'est jamais une fatalité. Il est même possible d'amadouer les ronchons par des moyens simples.

Les réunions, le nouveau chef, la déco du bureau, les collègues, le client X, le fournisseur Y... A chaque fois, l'appréciation est la même: «Moi, j'aime pas.» Transposé à l'entreprise, le leitmotiv du Schtroumpf grognon devient une scie déprimante propre à torpiller votre bonne humeur et à paralyser votre travail. Pourquoi ce chef, ce collègue ou ce client passent-ils leur temps à rouspéter, vous demandez-vous. Ne pourraient-ils pas se focaliser tout simplement sur les motifs de satisfaction, qui existent certainement? Pas si simple. Les râleurs ne réalisent pas qu'ils sont les premiers pénalisés par leur état d'esprit négatif. Il y a cependant des méthodes pour les gérer au mieux.

Mon collègue est envieux et jaloux de moi

Pascal s'excuserait presque d'être un bon élément! Responsable marketing d'une grosse entreprise d'emballage, il doit faire face quotidiennement à la jalousie de son collègue, qui lui reproche en vrac d'être un privilégié, de bénéficier des faveurs du patron et de récupérer les missions les plus valorisantes.

La jalousie est une pathologie largement répandue dans l'entreprise. Mais c'est aussi

une maladie dont on préfère taire le nom. «C'est l'émotion la plus taboue, écrit Bénédicte Vidaillet, auteur des "Ravages de l'envie au travail" (Editions d'Organisation). Être envieux, ce n'est pas glorieux, car c'est reconnaître que l'on considère l'autre comme étant mieux que soi.» C'est donc une forme d'ambition destructrice, où le jaloux incarne un modèle qu'on ne souhaite pas seulement égaler, mais surtout évacuer pour prendre sa place.

Face à la grogne d'un jaloux, il est indispensable de poser des limites. «Mais attention à ne pas braquer ou blesser votre interlocuteur, qui aura beaucoup de mal à reconnaître ce qu'il considère comme une tare honteuse», met en garde Sandrine Weisz, auteur de «Gérer les personnalités difficiles au bureau» (Maxima). Bref, le terrain est miné. Comment sortir de ce qui peut devenir un piège? En réagissant de la manière la plus factuelle possible. Si vous estimez que le favoritisme manifesté par votre chef est avéré, assumez-le aux yeux de votre collègue. «C'est vrai, j'ai remarqué que j'étais dans les petits papiers du patron. Mais ça ne change rien à nos rapports.» Faites un pas vers lui en lui proposant, par exemple, de l'aider sur un dossier difficile. Seconde possibilité: si vous pensez que la jalousie de votre collaborateur est injustifiée,

montrez-lui, preuves et faits à l'appui, que vous aussi vous devez gérer des dossiers qui ne sont pas moins rébarbatifs que ceux dont il a la charge.

Mon client est un incorrigible procédurier

C'était un samedi après-midi et il y avait foule dans le magasin de décoration de Gilbert, à Marseille. Soudain, un grand bruit: un de ses clients vient de heurter un présentoir et de tomber lourdement au sol. Visiblement choqué mais heureusement indemne, il se relève. Et se lance aussitôt dans une série d'imprécations, annonçant qu'il va attaquer le responsable du magasin en justice.

Souvent nanti de solides connaissances juridiques, le râleur de type procédurier n'a de cesse de se lancer dans des combats «pour faire respecter ses droits»: il se pose en victime et réclame réparation. Attention, il n'attend qu'une chose: que vous lui teniez tête. Aussi, évitez à tout prix de le suivre sur son terrain. Prenez-le plutôt à contre-pied: enregistrez sa plainte et remerciez-le en lui signifiant que, grâce à lui, la société a sans doute évité d'autres accidents qui auraient pu avoir des conséquences plus graves. En aucune façon il ne faut élever la voix ou interrompre ce type d'interlocuteur. Mais n'allez pas



non plus vous répandre en excuses, ce qui reviendrait à reconnaître votre culpabilité et fournirait à l'intéressé la possibilité de surenchérir.

Mon fournisseur fait preuve de mauvaise foi

Une centaine de polos bons à flanquer à la pouelle. Renaud est furieux. Ce directeur marketing d'une enseigne spécia-



COMMENT TIRER PARTI DE LEUR PERFECTIONNISME

« Une personnalité très critique à votre endroit met l'accent sur des points perfectibles. Avec elle, pas question de se montrer superficiel. Elle vous permet donc de progresser car elle vous oblige à davantage de rigueur et de réflexion. Elle peut également faire émerger des solutions alternatives auxquelles vous n'aviez pas songé. Non seulement un interlocuteur pincailleur aide à se surpasser, mais obtenir un satisfecit de sa part est l'assurance d'avoir accompli un travail de qualité. Inclure un empêqueur de tourner en rond dans un groupe de travail est une garantie d'obtenir un meilleur résultat que d'habitude. »



Sandrine Weisz,
auteur de "Gérer les
personnalités difficiles
au bureau"
(Maxima, 2007)

rien d'envenimer la situation.» En revanche, vous pouvez peut-être prendre des distances avec des partenaires aussi intraitables. Pour éviter de se retrouver en première ligne, Renaud a ainsi choisi d'utiliser les services d'un agent commercial qui joue désormais les intermédiaires avec ce fournisseur.

Mon chef a besoin de créer un climat conflictuel

Pour travailler avec le chef de François, il vaut mieux avoir les nerfs solides. Que ce soit dans le cadre d'une réunion ou d'une négociation, ce manager n'aime rien tant qu'installer un climat conflictuel. Il prend un malin plaisir à contredire et à attaquer, utilise souvent des termes cassants («inacceptable», «scandaleux», «inadmissible») et émaille ses propos d'adverbes généralisateurs («toujours», «systématiquement») qui ne laissent aucune place à la discussion.

Pas de doute : François doit faire face à un patron râleur de type agressif, qui n'a d'autre but que de se mesurer à un adversaire pour sortir à chaque fois vainqueur de son combat, quel qu'il soit. Le motif initial du désaccord ? Il ne s'en souvient même plus.

Une telle personnalité a de quoi exaspérer de prime abord, mais elle peut aussi être l'occasion de faire votre examen de conscience. «Vous pensez que votre boss est insupportable parce qu'il a un réel impact sur vous, avance le coach Frédéric Adida. Vos collègues ne partagent peut-être pas cette vision.» Confrontez votre point de vue aux autres et essayez de déterminer ce qui, dans votre caractère, est de nature à provoquer l'aigreur de votre chef ou à vous le rendre insupportable. Il n'est jamais trop tard pour modifier la perception que nous avons d'une personne et l'envisager sous un angle positif.

A l'inverse, si vous vous apercevez que vous n'êtes pas le seul à souffrir de ce patron mauvais coucheur, alors courez en parler à son supérieur hiérarchique. «Il ne faut surtout pas ronger son frein car, à un moment ou à un autre, votre réaction peut être disproportionnée – devant un auditoire important, par exemple – et les conséquences seront sans doute plus graves», estime Sandrine Weisz.

Mon collaborateur s'oppose afin de se faire licencier

Jusqu'alors irréprochable, votre proche collaborateur affiche un comportement colérique depuis le début de l'année. En réunion, il manifeste fréquemment son mécontentement par des déclarations tonitruantes, arrive systématiquement en retard et demeure muet comme une carpe lorsque vous l'invitez à ▶▶▶

lisée dans le sport a pourtant fait confiance à son fournisseur habituel. Néanmoins, pour cette commande, son travail est nettement insuffisant. Le premier réflexe de Renaud est de l'appeler pour réclamer légitimement un geste commercial. Mais au lieu de faire amende honorable, le fournisseur reste inflexible, récuse toute forme de responsabilité et se permet en prime d'apos-

tropher notre directeur marketing sur le thème : vous ne manquez pas de toupet ! Bref, le monde à l'envers.

Difficile d'envoyer promener le fâcheux. «Si le fournisseur, sans être exclusif, est quand même incontournable, le manager doit avaler la couleuvre, analyse Philippe Detricie, auteur des "Réclamations clients" (Eyrolles). Et le faire avec courtoisie car il ne sert à

DOSSIER GÉRER LES EMMERDEURS

►►► exprimer de nouvelles idées. Bref, il pollue votre existence et commence, subrepticement, à créer dans l'équipe une ambiance malsaine. Or le bruit court que ce collaborateur démotivé souhaite changer de vie. Sa conduite a donc une explication : il cherche à se faire licencier.

Comment réagir ? Procédez en deux étapes. « Il faut d'abord l'isoler et le marginaliser de façon subtile afin d'éviter la contagion, conseille Jean-François Moine, consultant à la Cegos. Le mieux est de lui confier une mission particulière, autonome. Mais sans le placarder, ce qui accentuerait son animosité. » Ensuite, engagez un dialogue constructif avec lui, en lui faisant comprendre qu'il n'a aucun intérêt à scier la branche sur laquelle il est assis : son image se dégrade en interne et son employabilité diminue du fait qu'il se voit cantonné à des tâches secondaires. Si vous estimez qu'il est toujours un bon élément, es-

Claquer la porte au nez d'un client qui abuse peut l'amener à réfléchir

sayez de lui trouver une autre tâche, un nouveau challenge pour le remotiver. Et si vos efforts se révèlent inutiles, négociez un départ acceptable pour les deux parties. Avec cependant ce risque : celui de créer un précédent dans le service.

Mon client profite abusivement de sa position dominante

Christophe, commercial grands comptes dans une entreprise de médias, se souviendra longtemps de cette cliente qui passait sans aucune transition d'une attitude conviviale à un ton sec et cassant, menaçant à tout moment de retirer ses billes et maniant à la fois mépris, intimidation et chantage. Un comportement qu'elle

pouvait se permettre car elle travaillait pour un annonceur qui représentait plus du tiers du chiffre d'affaires de l'employeur de Christophe. « Consciente de la situation, elle en rajoutait. C'était très éprouvant », reconnaît-il.

Comment gérer un client qui exploite sa position dominante ? En contournant le problème, par exemple. « Parlez de tout sauf de ce qui vous oppose, suggère Philippe Détrie. Cette cliente a-t-elle des enfants, où passe-t-elle ses vacances, quels sont ses hobbies ? En identifiant des terrains neutres sur lesquels vous vous retrouvez, vous parviendrez peut-être à assouplir son caractère difficile et à introduire une autre dimension dans votre rela-

tion. » Mais vous pouvez aussi décider de claquer la porte au nez de ce client abusif. Un coup de poker risqué, naturellement. Mais qui a porté ses fruits dans le cas de Christophe : « Furieuse sur le coup, mon interlocutrice est revenue vers nous quatre mois après ! »

Mon collaborateur tempête parce qu'il se sent débordé

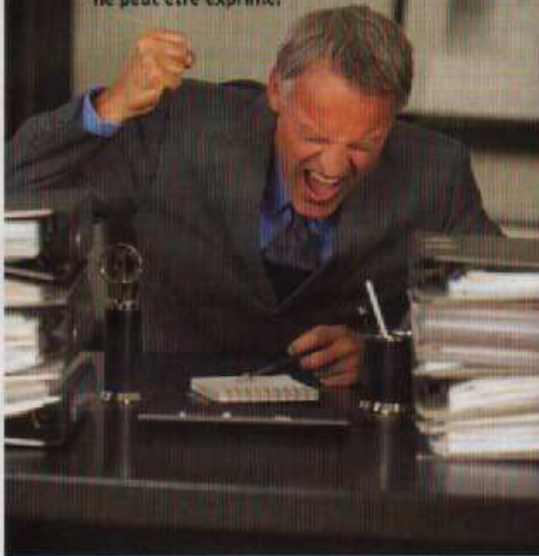
A force de tout faire au dernier moment et d'être toujours débordé, votre collaborateur retarde les projets collectifs et s'attire des réactions courroucées de la part de ses collègues. La pagaille qui le caractérise le fait souffrir et se sentir coupable du désordre qu'il crée ; il réagit par l'agressivité. Il fait sien la devise « la meilleure défense, c'est l'attaque » et préfère râler contre tout plutôt que de supporter les critiques.

Pour savoir comment réagir face à ce grognon victime de lui-même, posez-vous la question de savoir si le boulot est fait correctement. Après tout, « certaines personnes aiment sentir l'énergie et la tension monter lorsque approche l'échéance », écrit Mike Leibling dans « Gérez les emmerdeurs » (Express Editions). Votre collaborateur a peut-être besoin de pression pour se montrer efficace. Dans ce cas, un recadrage suffit. Rappelez-vous que la manière de travailler de chacun est personnelle et qu'il peut être contre-productif de forcer un collaborateur à se comporter autrement.

En revanche, si vous constatez que ses résultats sont désastreux en raison de sa désorganisation, prenez-le entre quat'z-yeux. « Exposez-lui les fondamentaux de la gestion du temps, qu'il ne connaît pas forcément, et proposez-lui d'adapter une méthode qui convienne davantage à sa personnalité », propose le coach François Enius. ■ **Eric Delon**

SAVOIR RÉAGIR FACE À UNE MANIFESTATION DE COLÈRE

La colère est souvent le signe d'un message qui ne peut être exprimé.



Une personne qui pique une colère noire est souvent au bord de l'explosion. Inutile, donc, de dire quoi que ce soit jusqu'à ce qu'elle se calme. « Ce n'est pas une raison pour l'ignorer : elle risque de croire que vous ne la comprenez pas et qu'elle doit vous envoyer des signaux plus forts », nuance le formateur Mike Leibling. Ne faites pas non plus preuve de condescendance, par exemple en disant à votre interlocuteur de se calmer, ce qui est impossible quand on est furieux. Montrez-lui que vous l'avez remarqué, regardez-le dans les yeux avec un regard ni fixe ni agressif. Essayez de mettre sa colère de côté et concentrez-vous pour arranger la situation qui l'a mis dans cet état.