

# « Le monde du travail est marqué par la violence »

Benoît Thiran est formateur et coach en entreprise. L'une de ses missions : aider celles-ci à optimiser leurs ressources humaines. Selon lui, les relations au travail sont particulièrement marquées par la violence. Il propose des outils très concrets pour y faire face.

## **Vous dites qu'il y a beaucoup de violence entre collègues...**

«Exact. Il y en a essentiellement de deux sortes. D'une part, la violence reconnue par la loi. Je pense notamment au harcèlement physique ou moral. Pour la contrer, il existe des mécanismes juridiques bien précis. C'est une violence extrême et relativement peu fréquente. Mais ce n'est que la pointe visible de l'iceberg! Il existe une autre violence, beaucoup plus discrète, mais beaucoup plus présente. Une violence quotidienne...»

## **Comment pourrait-on la définir?**

«Elle apparaît à travers tous les mécanismes qui ferment la relation entre collègues : méfiance, évitements, mauvaise foi, critiques, rétention d'informations... Autant de dysfonctionnements relationnels qui empêchent chacun de se sentir accepté, de trouver pleinement sa place. Et cela entraîne de

nombreux dommages tant pour l'individu que pour l'entreprise.»

## **D'où l'importance de lutter contre cette violence...**

«En effet. La première étape est celle du diagnostic : quel est le problème? Souvent, dans les entreprises, on est pressé. Avant d'analyser et d'écouter, on agit et on sanctionne.»

## **Quelles peuvent être les sources de cette violence?**

«Elles peuvent avoir trait au cadre relationnel. Un cadre inadéquat ou inappliqué peut être une importante source de tensions. Il est important que les règles du jeu soient claires et respectées. Au foot, comme en entreprise! Autre origine possible : le respect des personnes. Prend-on la peine d'écouter la réalité de l'autre? Imaginons un commercial, pressé,

## Ces chers collègues...

D'accord, ils sont un brin caricaturaux. Il n'empêche, vous ne tarderez pas à les rapprocher de certains de vos véritables collègues. Si, si, essayez!

### **LE RAYON DE SOLEIL**

C'est la cure d'optimisme qu'il vous faut. Toujours de bonne humeur, le sourire aux lèvres. C'est souvent une femme. Quand vous arrivez, elle vous salue d'un vigoureux «Bonjour!» Elle vous raconte sa soirée et vous demande comment s'est passée la vôtre. Elle connaît le prénom de vos enfants et le programme de votre week-end. Elle est plutôt bavarde, mais sait aussi écouter. Attention : l'espère est rare. Si elle évolue dans vos parages, mesurez votre chance.



STEVEN HERMANS

### **LE TIMIDE**

Il ne ferait pas de mal à une mouche et c'est souvent un excellent travailleur. Mais qu'est-ce qu'il est timide! Quand vous lui dites bonjour, il tremble. Quand vous lui demandez l'heure, il sue. En fait, il manque de confiance en lui. Et ce n'est gai ni pour vous ni pour lui. Pour l'aider à s'en sortir, il faut prendre son temps. N'hésitez pas à le complimenter, à l'encourager; ça lui fera du bien.

Mais attention : une rechute n'est jamais à exclure...



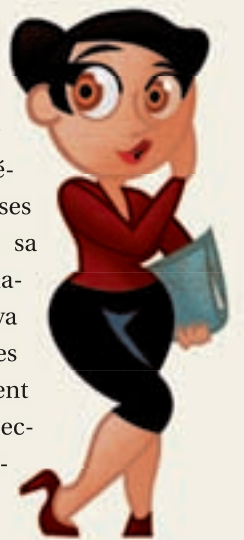
### **LE MOLLUSQUE**

C'est une énigme : comment ce type a-t-il pu parvenir à cette fonction? Il y a bien des rumeurs qui circulent à son égard. Faut-il les croire? Une chose paraît certaine : il ne doit pas son poste

à ses compétences. Il est mou, lent, gras, toujours en retard. Il n'arrive jamais tôt. Parfois, il allume son ordinateur; souvent pour jouer aux cartes. Seul avantage : il n'est pas méchant. Plutôt sympa même. Mais il ne donne pas envie de se mettre au boulot...

### **LA RADOTEUSE**

Les ragots, les rumeurs et les cancans, c'est son domaine! À longueur de journée, elle les invente, les déforme et les chuchote à l'oreille de ses collègues. Probablement parce que sa propre vie est insipide, elle aime imaginer celle des autres. Sa préférence va aux polémiques, aux pseudoscandales et aux histoires de cœur qui finissent mal. Son empathie n'a pour seul objectif que d'obtenir de précieuses confidences. Prudence : c'est souvent une personne influente, qui peut faire et défaire les réputations.



sur le point de boucler un gros contrat. Il appelle un technicien pour lui demander des plans. Pas de bol: le technicien est aussi sur une urgence. Si chacun reste bloqué sur son point de vue, le plus fort finira par l'emporter. Et ça laissera des traces! Ouvrir la relation, même quand nos points de vue sont apparemment incompatibles, nous fait entrer dans une logique de collaboration. Ce qui ne veut pas dire que la solution sera évidente. Mais la collaboration favorise la créativité et valorise les personnes...»

#### **D'autres tensions peuvent jaillir du système lui-même...**

«Tout à fait. Les hommes ont changé, mais les structures ont peu évolué. Le modèle hiérarchique continue à dominer. On tente d'y mettre un peu d'humain mais je suis convaincu que, pour certaines prises de décision, la structure hiérarchique n'est pas la plus adaptée. Le modèle de la sociocratie est parfois plus

adéquat. L'idée est simple: on part d'une proposition raisonnable et on permet à chacun de l'améliorer sur la base de son vécu, jusqu'au moment où on parvient à un consentement unanime. On ne s'attaque pas à une personne, mais bien à une proposition. C'est une technique basée sur l'intelligence collective, qui débouche très souvent sur d'excellents résultats.»

#### **Cela dit, dans certains cas, certaines personnes ne sont tout simplement pas faites pour travailler ensemble...**

«Il existe des typologies de personnalité et il y a, objectivement, des personnes qui auront toujours beaucoup de mal à collaborer. Imaginons deux collègues: l'un a besoin de structure et d'organisation, l'autre se sent à l'aise dans l'improvisation et ne supporte pas de se sentir enfermé dans un cadre. Ces deux personnes ont des besoins différents.

Naturellement, elles risquent d'entrer fréquemment en conflit. Mais plutôt que de reporter la faute sur l'autre, il faudra qu'elles puissent reconnaître et comprendre les différences objectives qui les séparent.»

#### **Avez-vous l'impression que les entreprises se donnent les moyens pour résoudre cette violence de tous les jours?**

«Je rencontre en tout cas beaucoup de résistances. Souvent, on préfère fermer les yeux. Et on rechigne à investir dans la formation et le coaching, notamment parce que les fruits ne sont pas directement quantifiables. Il y a toujours d'autres priorités. Le business prend souvent le dessus sur la relation. Et pourtant, quand on améliore les relations entre collègues, on touche à un fameux levier d'efficacité pour l'entreprise.» **VD.**

MANAGEMENTHUMAIN-DURABLE: WWW.M+H-D.BE

### **LE PSEUDODESPOTE**

Le pouvoir? Il ne l'a pas. Mais il en rêve... Il se présente comme un patron et se prend pour votre supérieur. Il aime vous faire des remarques et se complaît de vos erreurs. Il a toujours cet air vaguement paternaliste ou franchement autoritaire. Il est déçu de sa vie et il en imagine une autre; c'est un frustré qui ne s'assume pas. Il n'est pas pénible, il est pathétique. En attendant, il se fait détester de tous...



### **L'ALLUMEUSE**

Il y a d'abord sa silhouette. Fine, élancée. Et puis, sa démarche. Attrayante, calculée. Enfin, son regard. Torride. Incapable de bosser normalement, vous vous demandez sans cesse si elle vous chauffe ou si elle vous nar-

gue. Devant elle, vous vous sentez tout petit ou rempli de viriles ambitions. Si vous vous approchez d'elle, ça chauffe. Touché, brûlé? Attention, elle ne se donne pas à tout le monde. Uniquement à ceux qui la feront monter...



### **LE JEUNE LOUP**

Il se fait précéder d'une odeur caractéristique: son parfum. Puis il débarque, le costard impeccable, la chemise hyperclasse, les chaussures éclatantes. Il vous regarde. Toujours de haut. Un vague rictus vous rappelle le mépris qu'il a pour vous. Il se croit supérieur, ou il tente de s'en convaincre. Vous savez qu'il ne l'est pas, mais vous

doutez quand même parfois... Prenez garde: ce type est néfaste pour votre santé.



### **LE NIEUR**

Il n'est pas méchant. Vraiment pas. Mais il vous ignore. Quand il est dans un jour de grande bonté, il vous lâche un vague «Salut!», mais plus souvent, il ne vous adresse pas même un regard. Ce qui ne l'empêche pas de faire «pote-pote» avec d'autres. Pas sympa. À ses yeux, vous n'existez pas. Pourquoi? Il a sans doute ses raisons, mais vous les ignorez. À moins qu'il n'en ait pas. Vous ne le savez pas...