

Leurs conseils pour gérer les râleurs

A chaque prise de décision, ils bougonnent, ils critiquent les clients, la nouvelle couleur de la cafétéria ou ressassent leurs douleurs articulaires. Que faire avec ces râleurs et surtout, comment les diriger? *Par Tiphaine Bühler*

Soupirs, messes basses, haussements de sourcils ou ironie sont le mode de communication privilégié du râleur. Et pourtant, il fait bien partie de l'équipe. Il peut même être performant. Certains patrons ne lui donnent aucun crédit, d'autres se laissent miner, voire contaminer, par son négativisme. L'attitude la plus judicieuse est sans doute entre les deux. Alors, qui sont ces Schtroumpfs grognons? Faut-il s'en inquiéter? Quelle place donner à leur attitude? Et comment les (re)cadrer?

1 Faut-il s'en inquiéter?

«Non. Dès lors que les râleurs ne représentent pas la majorité, estime Bruno Fouard, formateur en entreprise à Toulouse, spécialisé dans le management des personnes difficiles. C'est souvent le signe que l'employé s'investit, cela peut même donner un indice de sa motivation. Maintenant, il ne faut pas le laisser prendre le leadership.»

Une étude récente du cabinet Leadership IQ signale que les râleurs sont souvent plus performants, car toujours en recherche de plus. Un point qui laisse dubitatifs plusieurs patrons, dont Jean-Luc Favre, le directeur d'ABB Sécheron: «Cela m'étonne. Non, je ne peux pas observer ça. Une attitude positive aide davantage à faire face aux imprévus.»

Ne pas y prêter attention, est-ce alors la solution? «Se murer dans une position

indiquant que l'on n'est pas dans un jardin d'enfants, que l'on a des adultes autour de soi qui doivent se comporter en tant que tels et sont payés pour bien faire leur travail, n'est pas productif au final», insiste Diane Masmejan, formatrice d'adultes et ancienne cadre dans les RH, qui organise des ateliers de sevrage de râlements.

2 Quand l'ignorer?

Il y a des cas où l'on peut ignorer le ronchon. Les tensions générées par un râleur sont réelles, mais restent superficielles bien souvent. Cela peut toutefois devenir insupportable et le manager se doit d'intervenir. En revanche, les jérémiades sur des faits du quotidien, tels que les notes de service, le prix du café, un nouveau détail organisationnel, ne nécessitent pas de retenir l'intérêt du manager, estiment plusieurs coaches. Seules les protestations sur un projet d'avenir devraient être prises en compte.

3 Comment l'identifier?

Une différence existe entre le négatif et le râleur, selon Bruno Fouard. «Le râleur est très concerné par l'entreprise, note-t-il. Il aime son métier et est motivé par les enjeux. Le négatif aura une attitude peu claire qui cache en général un problème de motivation, d'intégration ou de compétence.» Pour Christine Lewicki, auteure du best-seller *J'arrête de râler*, trois points sont à repérer: le ton, le positionnement

en victime et la justesse des propos. «Souvent, lorsqu'on râle, c'est fort ou avec un ton non équivoque, on prend quelqu'un à partie et on amplifie le problème, de peur de ne pas être entendu, explique-t-elle. Ce qui implique en retour soit une prise de distance de l'entourage du râleur, soit un conflit.»

4 Y a-t-il différents types de râleurs?

Très schématiquement, on parle volontiers du râleur par principe. C'est pour lui une manière de manifester son pouvoir. Il a souvent un problème de valorisation personnelle. Cela reste une protestation de surface qui ne dure pas longtemps. Le râleur inquiet est, lui, plus fréquent. Sa crainte est d'être pénalisé. Il sera procédurier et il agitera ses droits au moindre changement de son environnement. Ensuite, le râleur orgueilleux est attaché à l'étiquette. Frustration et jalousie l'animent, ce qui est inavouable pour lui en tout premier lieu.

L'arrivée d'un nouvel employé, la réorganisation d'un service ou la simple distribution des tâches le mettent en mode réclamations. Très courant également: le râlement réflexe. C'est l'accumulation de phrases négatives sans conséquence apparente. Le temps, le trafic, les bobos, tout est prétexte à se plaindre. C'est souvent une manière d'essayer de créer le lien avec son entourage. ▶



Jean-Luc Favre.
«C'est important de mettre le curseur au bon endroit avec les rôleurs, sans entrer dans leur jeu.»

«Il faut rester dans le rationnel et trouver une solution ensemble»

Jean-Luc Favre, directeur d'ABB Sécheron, inclut tous les collaborateurs dans les projets, même les rôleurs.

Avec 400 employés, Jean-Luc Favre, directeur d'ABB Sécheron, a développé une faculté de voir le côté positif de toute situation. Sans minimiser pour autant la récrimination, qu'elle vienne de collaborateurs ou de clients. «Des insatisfaits, on en a et on en aura encore, dédramatise le patron. Il faut transformer le mécontentement en faits et trouver une solution ensemble plutôt que de se quereller pour savoir qui est responsable de quoi. Les protestations ne doivent pas empêcher d'avancer. J'écoute et je passe à l'action, en changeant mon approche si

besoin. Entrer dans un mode émotionnel négatif ne sert à rien, jamais. On ne vit pas dans un monde parfait. Je n'hésite pas à reconnaître les éventuelles difficultés, et je souligne également ce qui va bien.»

Terre à terre, le leader puise son inspiration dans l'Antiquité de Marc Aurèle, glisse-t-il. «Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être, mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre», disait l'Empereur s'adressant à Dieu. Jean-Luc Favre ne

veut pas changer l'essence des gens. Il veut les inclure et impliquer les collaborateurs dans les projets, même les aigris, «pour qu'ils voient d'eux-mêmes d'où viennent les problèmes».

«C'est important de mettre le curseur au bon endroit avec les rôleurs, sans entrer dans leur jeu, poursuit-il. Il faut rester dans le rationnel et le factuel, en s'assurant que l'information est claire. Cela coupe court aux récriminations inutiles. Le manque d'informations et de transparence alimente les fantasmes et le rôlement.»

5 Comment leur parler?

Eviter la phrase: «Tu râles tout le temps, qu'est-ce qui ne va pas?» Cela risque de fermer le dialogue et d'augmenter l'«effet Calimero» du protestataire, que personne ne comprend ou ne sait prendre au sérieux. Idem pour «le bon vieux coup de gueule qui a un effet très limité dans le temps, relève volontiers Kris Ricchetti, directeur adjoint chez Echaud. Il faut développer des solutions arrière.»

Restez dans le factuel, les propos directs, clairs, sans ambiguïté. Le vocabulaire juste a une importance essentielle. «Etre ferme et direct, en utilisant le «je» est préférable, appuie Bruno Fouard. Des tournures comme «j'ai l'impression que mes décisions n'entraînent pas ton adhésion» et «tes réactions pénalisent ma présentation et l'ambiance de travail. Qu'en penses-tu?», sont une approche simple.»

Tout comme le ronchon amplifie le problème, bannissez à votre tour les locutions superlatives telles que «tu n'es jamais content», «c'est une catastrophe pour l'esprit d'équipe et totalement injuste», «c'est toujours extrêmement difficile avec toi». Christine Lewicki propose encore de remplacer les «mais» par des «et». Cela ouvre une porte et permet d'éviter le jugement.

6 Comment les manager?

Communiquer en temps réel, dès que la personne râle, est nécessaire, soulignent les formateurs. Cela permet de voir ce que cache la plainte et cela écarte les interprétations et les malaises au sein de l'équipe dans lesquels le râleur s'engouffrera pour justifier son comportement. «Je passe à l'action, plutôt que de tomber dans l'émotionnel», confirme Jean-Luc Favre.

On ne peut pas exclure les râleurs des groupes de travail. Alors pour s'assurer de la bonne marche du projet, le manager doit multiplier les points individualisés et très courts avec cet employé. Son discours devra être limpide: «Je te confie tels tâches ou objectifs» et non pas: «On aimerait que tu regardes si tu peux...» Kris Ricchetti suit volontiers cette voie: «J'ai des entretiens réguliers avec les personnes insatisfaites et en garde une trace écrite.» Faire appel à l'ego du grincheux porte également ses fruits, car il est souvent en manque de reconnaissance. «Utilisé à bon escient, le

ressort psychologique fonctionne très bien, suggère Bruno Fouard. On confiera un dossier important et inattendu au râleur, en lui précisant que s'il préfère, on peut regarder avec quelqu'un d'autre.» Une méthode qui a fait ses preuves.



«Essayez de détecter si le candidat cultive un profil de victime»

Christine Lewicki, auteure du Best-seller «J'arrête de râler»

7 Faut-il les flatter?

En aucun cas. En revanche, Christine Lewicki encourage «le développement des pistes de reconnaissance en soulignant les efforts de chaque collaborateur. On peut commencer une séance par un tour de table de ce qui va bien ou des services qu'on s'est rendus mutuellement, dit-elle. C'est important de célébrer le positif, que l'on soit collègue ou patron, afin de remplir le réservoir de la reconnaissance de tout le monde.»

8 Que faut-il éviter?

On est tenté de laisser le râleur de côté, car on n'a pas envie de perdre son temps avec lui. Or, c'est la dernière chose à faire. Sans le consulter plus qu'un autre, le fait de l'inclure peut changer son attitude. On peut solliciter sa créativité dans des choses simples comme la couleur des cartons d'invitation, un slogan, lui demander de démarrer une réunion... En revanche, n'entrez pas dans des discussions chronophages avec lui, il s'en alimentera

ensuite pour pester de plus belle. N'entrez pas dans son jeu! «Une fois par an, signalez-lui clairement que vous n'êtes pas dupe de ses remarques incessantes sur l'entreprise, mais que vous le sentez impliqué dans son travail, développe Bruno Fouard. Dites-lui clairement que vous n'allez pas le laisser contaminer l'équipe ou dévaloriser sans cesse les décisions de la direction. Rappelez-lui que vous avez confiance en ses capacités pour gommer ça et mener à bien les projets qui lui sont confiés.»

Enfin, gardez-vous de lui confier des dossiers de promotion d'une nouveauté, l'accueil ou la formation d'un nouvel entrant dans l'entreprise.

9 Comment éviter la contagion?

«Un râleur peut en rallier un autre et organiser des festins de râlements autour de la machine à café, remarque Christine Lewicki. Ceux-ci ne tiendront pas longtemps si l'entreprise baigne dans une culture de l'écoute et de la communication. Cela semble naïf, mais certaines sociétés organisent des journées «sans râler» ou placardent des affiches aux messages positifs. S'il y a un problème profond, on peut prévoir des séances spécifiques avec un coach.»

Diane Masméjan entrouvre une porte bien fermée. «Il y a aussi beaucoup de patrons de PME qui sont râleurs eux-mêmes, sans s'en rendre compte, lance-t-elle. Certes, ils sont soumis à de multiples contrariétés et doivent se montrer exigeants. Seulement, s'ils réalisaient ce qu'ils dégagent, ils modifieraient sans doute leur manière de diriger. Parfois, les outils sont simples. Ce sont souvent les mêmes dans le privé et dans le professionnel.»

10 Peut-on les déceler à l'embauche?

Au moment d'engager un nouveau collaborateur, sa personnalité est souvent sous-évaluée. Alors, comment détecter un grognon? «Essayez de détecter si le candidat cultive un profil de victime ou si c'est quelqu'un qui va de l'avant face à un problème, relève Christine Lewicki. Des tests existent. Evidemment, le non-râleur peut aussi le devenir. Par exemple,

s'il était habitué à travailler en équipe et qu'il se retrouve seul sur une mission. C'est un déclencheur fréquent.»

11 Faut-il virer le râleur insupportable?

«C'est délicat, car cela pourrait être pris comme une faiblesse du manager, mesure Bruno Fouard. Tant que le râleur sait que le manager n'est pas dupe, qu'il ne se débîne pas et qu'il tient la route, le râleur sera en général un bon élément. S'en séparer pourrait laisser penser que le patron n'est pas à la hauteur d'une opposition aux yeux de l'équipe restante.»

La première question à se poser: pour quoi ai-je engagé cet employé? Ensuite, fait-il toujours bien son travail? Confrontée dans ses ateliers à des grincheux invétérés, Diane Masméjan sait qu'un travail est possible jusqu'à une certaine limite. «Un employé est meilleur dans un climat de bienveillance qui est motivant, observe-t-elle. Après, on peut toujours avoir des collègues qui piquent des crises et claquent les portes. Si c'est un élément que le manager souhaite garder, ce dernier doit changer de regard sur cette personne et trouver comment lui présenter les choses pour que ça marche. Il y a de parfaits râleurs indispensables à l'entreprise. Si la situation devient intenable, ce ne sont pas vos enfants, il faut s'en séparer.» ■

«Les cours m'aident au travail et à la maison»

Pour améliorer son quotidien, Kris Ricchetti, directeur adjoint chez Echaud, suit des cours pour arrêter de râler.

Suivant des cours sur le thème «J'arrête de râler», Kris Ricchetti recherche des outils pour améliorer son quotidien. Directeur adjoint chez Echaud, il gère près de 90 collaborateurs qui entourent des enfants en situation de polyhandicap. «Dans le cadre professionnel, je suis tout en maîtrise. C'est à la maison que je déborde parfois, se confie Kris Ricchetti. Si je me suis inscrit à ces ateliers à titre privé avec mon épouse, c'est aussi pour trouver des solutions dans mon travail où je suis régulièrement confronté à l'insatisfaction.» Ce n'est pas de la plainte infondée. Les attentes sont énormes et légitimes face au handicap. «Je ne dois pas me laisser prendre par la pensée négative que certains génèrent.» Familles démunies, collaborateurs dans l'im-



passé et résidents ne pouvant parfois pas exprimer oralement leur malaise doivent être pris en compte au quotidien. «J'essaie de rester positif au maximum et de ne pas prendre les reproches personnellement, poursuit Kris Ricchetti. Je cherche l'origine du problème, mais certaines situations prennent deux ans à se débloquer.» Autre moyen évoqué pour ne pas s'épuiser face au mécontentement: «J'écoute les choses à quatre oreilles plutôt que seul, cela tant pour gérer les soucis d'autrui, que pour les situations plombantes dans une équipe, précise le directeur adjoint. En faisant intervenir un deuxième acteur, si nécessaire un superviseur externe, on maximise l'objectivité. Cela permet de prendre du recul par rapport à ses propres conceptions.»

Publicité

Comité stratégique aux Bains de Lavey



Organisez vos séminaires dans l'environnement privilégié des Bains de Lavey. Le Grand Hôtel des Bains, entièrement rénové, vous propose de magnifiques chambres et de belles salles de diverses tailles, très bien équipées. Vous profiterez gratuitement des bains, saunas, hammams, etc. Des moments de détente et des activités de stimulation sont également proposés. WI-FI avec accès gratuit.

Renseignements et documentation: 024 486 15 15 / www.lavey-les-bains.ch

Grand Hôtel
des Bains