

Comment travailler avec des collègues que vous n'aimez pas

Le 25/03/2019

Chroniques d'experts

Carrière

par [Mark Nevins](#)



© GETTY IMAGES

Votre collègue vous insupporte ? Heureusement, il existe plusieurs méthodes pour apprendre à travailler ensemble.

Il y a quelque temps, une ancienne cliente – appelons-la Cathy – m’a téléphoné pour faire le point. Je l’avais épaulée plusieurs mois auparavant, au moment de sa prise de fonction au sein d’une société internationale de services financiers assez prestigieuse. Etant donné la manière délibérée et réfléchie dont elle avait effectué sa transition professionnelle, je m’attendais à ce que notre conversation tourne autour de ses premiers succès.

Au lieu de ça, Cathy m’a avoué qu’elle était confrontée à un problème simple, néanmoins sérieux : elle ne s’entendait pas avec une de ses

collègues – appelons-la Emma – de même niveau hiérarchique qu'elle. Leur relation était partie du mauvais pied et, le temps passant, ne s'améliorait pas. Pour elle, il était clair que cette situation allait finir par compromettre sa réussite, voire, par faire dérailler sa carrière dans l'entreprise.

En en discutant, Cathy m'a confié qu'Emma était une dirigeante appréciée, perçue comme quelqu'un de très talentueux et d'accompli. Une personne pas du tout nuisible ni difficile. Sauf qu'elle ne l'aimait pas. Leur style différait et [Emma avait le don de l'irriter](#).

Par la suite, nous nous sommes entretenus à plusieurs reprises afin d'analyser la situation. Après avoir de nouveau étudié la cartographie des parties prenantes qu'elle avait créée au cours des premières semaines suivant son embauche, elle a compris que pour pouvoir atteindre ses objectifs professionnels, elle ne pourrait se passer de collaborer avec Emma et de s'en faire une alliée. Un regard objectif sur sa relation avec elle lui a cependant fait prendre conscience qu'elle avait échoué à tisser une relation avec sa collègue. Elle ne lui avait pas montré qu'elle appréciait ses idées et ses points de vue, n'avait communiqué ni avec elle ni avec son équipe et s'était même, dans une certaine mesure, efforcée de l'éviter.

Suite à cela, Cathy a mis en œuvre plusieurs tactiques pour mieux travailler avec Emma. Même si elles ne sont ni faciles ni plaisantes à déployer, tout le monde ou presque peut les utiliser quand le besoin de collaborer avec une personne que l'on n'aime pas s'impose.

Analysez la cause de la tension et la manière dont vous y répondez.

La première étape est de reconnaître la situation et d'y réfléchir.

Rappelez-vous : vous ne vous entendrez jamais avec tout le monde, mais chaque interaction avec autrui peut se révéler fructueuse. Vous pouvez et devriez apprendre quelque chose de presque toutes les personnes que vous êtes amenées à rencontrer et c'est à vous de faire en sorte qu'il en soit ainsi, même si la relation est difficile. Évaluez avec franchise la cause de la tension et votre part de responsabilité. Peut-être votre

réaction à la situation est-elle au cœur du problème (ce qui est d'ailleurs la seule chose que vous maîtrisez). Cathy a ainsi dû admettre que le côté antipathique de Emma n'était en réalité qu'une projection de sa part.

Efforcez-vous de comprendre le point de vue de l'autre. Peu de gens se lèvent le matin dans le but de vous rendre la vie impossible. Prenez le temps de considérer le point de vue de votre collègue, surtout si votre succès dépend d'elle. Demandez-vous : pourquoi cette personne se comporte-t-elle de cette façon ? Qu'est-ce qui la motive ? Comment me perçoit-elle ? Que puis-je lui apporter dont elle a besoin ? Cathy s'est mise à voir Emma sous un jour nouveau quand elle a commencé à admettre que les objectifs et les motivations de celle-ci étaient aussi valables que les siens et n'étaient pas forcément contradictoires.

Posez-vous en facilitateur plutôt qu'en critique ou compétiteur. Pour mieux travailler ensemble, il faut [passer d'une attitude concurrentielle à une attitude collaborative](#). Pour cela, on peut, par exemple, « présenter » le problème à son collègue. Plutôt que d'essayer de s'en sortir en contournant la personne ou en lui imposant votre solution, impliquez-la franchement. Ainsi, Cathy a invité Emma à déjeuner et s'est ouverte à elle : « A mon avis, notre façon de travailler ensemble laisse à désirer. Qu'en penses-tu ? As-tu des idées pour nous permettre de mieux collaborer ? » Si vous demandez aux gens de jouer franc jeu avec vous, sans chercher à cacher vos vulnérabilités, la plupart du temps, ils vous rendront la pareille.

Posez plus de questions. Quand la situation est tendue, nombre d'entre nous tentent de s'en sortir en assenant nos vérités à autrui. Sauf qu'une posture péremptoire a généralement pour effet d'envenimer les choses. À l'inverse, [essayez de poser des questions](#) – idéalement, des questions ouvertes qui lanceront la conversation. Mettez de côté vos objectifs personnels, posez les bonnes questions et ayez la patience de vraiment écouter les réponses de votre interlocuteur.

Prenez davantage conscience de votre style en matière de relations interpersonnelles. Il est facile de mettre les conflits sur le compte d'un

manque d'« alchimie », mais étant donné que le style de chacun diffère, en être conscient peut aider. Ayant découvert lors de leur déjeuner qu'elles avaient toutes deux passé le test Myers-Briggs en début de carrière, Emma et Cathy ont partagé leur profil (test de personnalité particulièrement utilisé aux Etats-Unis, NDLR). Cathy est une grande sensible doublée d'une personnalité incontestablement introvertie : elle préfère avoir du temps pour résoudre seule et au calme les problèmes qui se posent à elle en s'appuyant sur des quantités conséquentes de données. A l'inverse, Emma est extravertie, laisse son intuition la guider, réagit vite en se concentrant sur la situation dans son ensemble et résout les problèmes qui se posent à elle en en discutant avec les autres. Compte tenu de ces différences de style entre les deux femmes, il n'était donc pas étonnant qu'elles aient eu tout d'abord du mal à interagir. Cependant, une fois leurs différences identifiées, elles ont compris que leurs approches pouvaient être complémentaires, à condition de les adapter et de rester ouvertes à l'une et à l'autre.

Demandez de l'aide. Dans la mesure où cela montre que l'on estime l'intelligence et l'expérience de son interlocuteur, demander de l'aide peut permettre à une relation difficile de repartir sur de nouvelles bases. Durant leur déjeuner, Cathy a pris suffisamment d'assurance pour dire à Emma : « Tu es dans cette entreprise depuis plus longtemps que moi. J'ai le sentiment que je commence à comprendre comment les choses fonctionnent, mais j'aimerais beaucoup que tu m'apportes ton aide. » Ensuite, elle lui a posé des questions telles que : « Quelles sont les sujets sur lesquels je devrais davantage insister ? Ceux dont je devrais me désengager ? Y a-t-il des choses importantes à côté desquelles je suis passée ? Des gens avec qui je devrais vraiment nouer une relation ? Qu'aurais-tu aimé que l'on te dise à toi quand tu as commencé à travailler ici ? »

Depuis, la relation entre Cathy et Emma s'est nettement améliorée. Lors de mon dernier échange téléphonique avec Cathy, elle m'a informé qu'elle et Emma communiquent régulièrement en face à face, par SMS ou via la plateforme Slack et qu'elles participent périodiquement à leurs

réunions d'équipe respectives. Chaque trimestre, elles rassemblent leurs deux équipes pour évaluer les progrès réalisés, tirer des enseignements de leurs expériences propres et optimiser leurs processus. Même si elles ne sont pas amies et qu'elles passent peu de temps ensemble en dehors du travail, leurs relations professionnelles se sont nettement améliorées et elles s'apprécient bien plus qu'elles ne l'auraient cru possible au départ.

Cathy a réussi à faire évoluer sa relation avec Emma car elle s'y est attelée avant que les choses se soient figées. Comme la dynamique délétère avec sa collègue ne s'était pas encore installée, elle a pu faire un travail sur elle-même, adapter son style et tendre la main à Emma. Collaborer de façon efficace avec des gens que l'on n'apprécie pas est possible, à condition d'en prendre soi-même l'initiative.