

LE TEMPS DE VIVRE - SAMEDI 8 JUILLET 2000.

Tra

Nous sommes tous des ressources humaines par Norbert Apter*

Fumeur,
non-fumeur

Mais qu'est-ce qui leur arrive à tous? Le plus fidèle de vos collaborateurs, habituellement si conciliant, menace de s'en aller, votre secrétaire vous fait payer cher sa mauvaise humeur, le ton des échanges entre les uns et les autres frise l'insulte. C'est la guerre entre fumeurs et non-fumeurs et tout le monde se tourne vers vous, le chef, pour arbitrer le conflit. Comme si vous n'aviez rien d'autre à faire que de jouer les surveillants dans une cour de récréation! Agaçant, hein?

Ainsi, le problème vous paraît futile. A votre grand étonnement, il met pourtant vos collaborateurs dans tous leurs états. C'est que, malgré les apparences, le conflit entre fumeurs et non-fumeurs touche très affectivement chacun, dans son rapport à la vie, à la mort, à la maladie. Il met en jeu le thème de l'abus, et du respect. Si bien que vous n'y couperez pas: il faudra bien que vous le preniez au sérieux.

A première vue, la manière la plus simple de vous en sortir est de la jouer américaine: vous déclarez l'ensemble du territoire de travail zone non fumeur et on n'en parle plus. Mais ce n'est pas si simple: si vous éditez un interdit, il faut aussi prévoir des sanctions et punir les contrevenants. Pour être crédible, la règle doit également être cohérente: si la promotion de la santé fait partie de la culture d'entreprise, si la cafétéria propose de délicieux menus équilibrés, si le chef du personnel s'inquiète de prévenir le surmenage, alors oui, les fu-

meurs seront encouragés à faire des efforts.

Mais votre entreprise n'a rien d'un centre de thalassothérapie, vous n'êtes pas aux Etats-Unis et une telle politique vous paraît franchement incongrue. Vous optez donc pour la voie la plus courante chez nous: celle du

raison centrale: chacun a beaucoup de peine à renoncer à son désir de faire comprendre à l'autre qu'il a tort. Or, la question n'est pas de savoir si les fumeurs devraient ou non arrêter de fumer. Entre amis, en famille, on peut discuter à ce niveau, pas au travail. Il est indubitable en effet

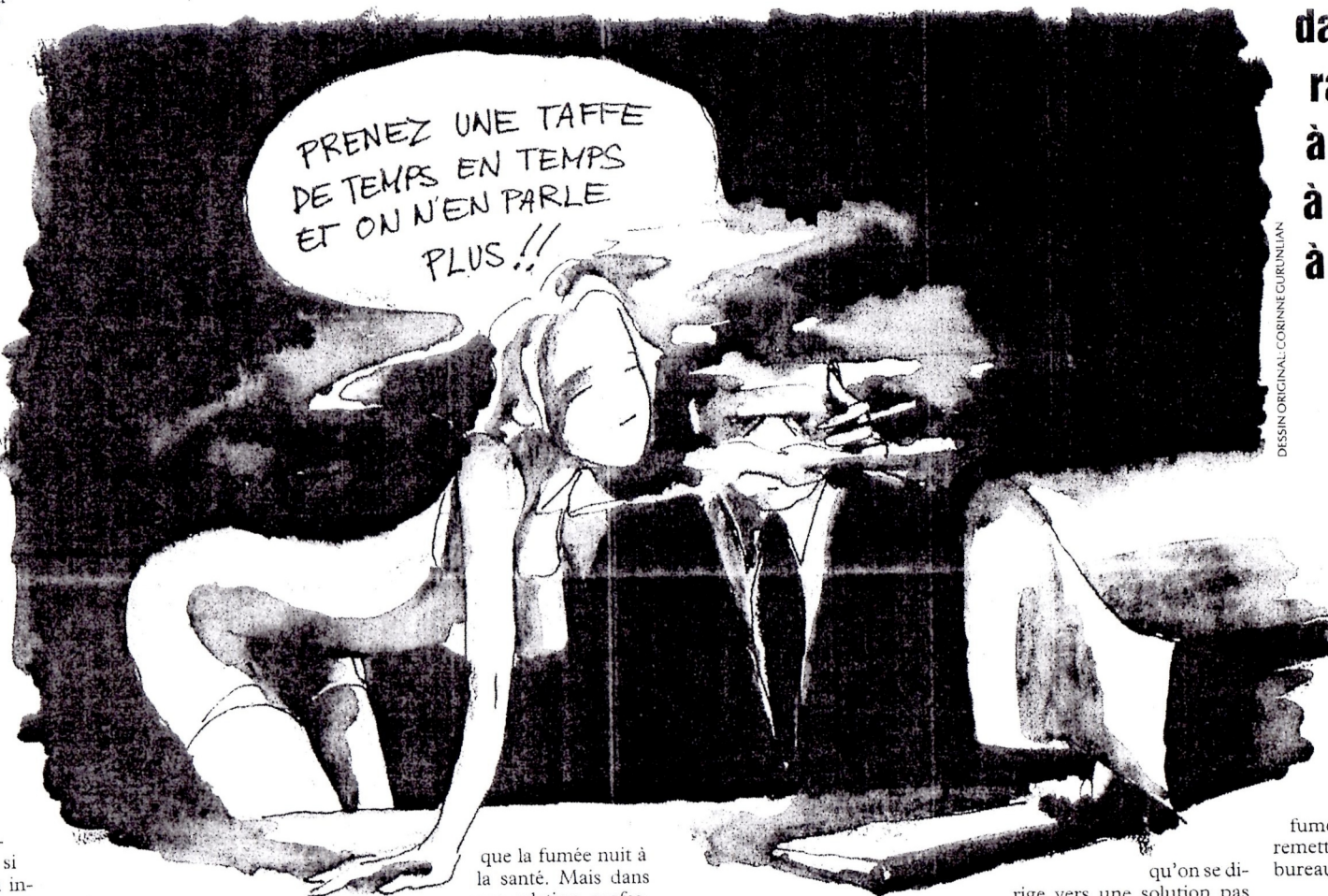
les deux parties sont prêtes à chercher des réponses à la question: comment faire pour cohabiter de manière acceptable (et pas: comment changer l'autre)?

Concrètement, dans la discussion, vous devrez trouver la voie vers une solution créative, qui tienne compte de la configu-

problème en une fois, ne vous découragez pas: souvent, plusieurs «rounds» de discussions sont nécessaires.

La négociation a de bonnes chances de réussite lorsque chacun s'engage sincèrement à reconnaître les besoins de l'autre. Et aussi lorsqu'il est clair

Le conflit entre fumeurs et non-fumeurs touche chacun, dans son rapport à la vie, à la mort, à la maladie



DESSIN ORIGINAL: CORINNE GURUNLIAN

que la fumée nuit à la santé. Mais dans une relation professionnelle, on n'est pas

sur le terrain des valeurs. Les uns et les autres doivent réaliser que s'ils veulent se faire respecter pour ce qu'ils sont, ils doivent respecter les autres également pour ce qu'ils sont, fumeurs ou non-fumeurs. La négociation peut donc s'engager seulement si

compromis, après négociation. Tout le problème est d'obtenir une vraie négociation, et de ne pas s'embourber dans des jeux de pouvoir épuisants.

Vous réalisez bien vite que la discussion entre fumeurs et non-fumeurs est difficile pour une

ration des locaux, pour que les fumeurs puissent fumer sans que les non-fumeurs reçoivent la fumée. Le «brainstorming» ludique, où on s'autorise à inventer les solutions les plus fantaisistes, peut alors être très utile. Si vous n'arrivez pas à résoudre le

qu'on se dirige vers une solution pas forcément satisfaisante, mais acceptable. Elle ne sera pas satisfaisante pour le fumeur, auquel on va inévitablement demander de réduire sa consommation. Ni pour le non-fumeur, qui n'échappera pas, par moments, à un sentiment d'exclusion, assaisonné de quelques re-

lents de fumée. Lorsque, à votre grand soulagement, un arrangement est trouvé, ne croyez pas que c'est gagné: il vaut la peine de vérifier, après quelques semaines, si l'accord tient la route. Car lorsqu'il n'est pas réellement accepté de part et d'autre, il ne dure pas. Et très vite, la fumée, et les rancœurs, se remettent à flotter au ciel du bureau.

Rédaction: Anna Lietti

*Formatrice et psychothérapeute à Genève.

Tous les mois, cette rubrique aborde le thème des relations humaines sur le lieu de travail.