



MANAGER

Accompagner l'interdiction de fumer

Les fumeurs n'ont plus droit de cité dans les bureaux. Faire appliquer la loi est le nouveau casse-tête des entreprises depuis le 1^{er} février dernier. Et les managers sont en première ligne. Mais comment ne pas se transformer en « père fouettard » ?

Josiane, commerciale chez un distributeur agroalimentaire, n'apprécie décidément guère d'être reléguée sur le trottoir : « Je dois fumer à la sauvette entre les gouttes de pluie. J'ai l'impression d'être une pestiférée. » Deux mois après l'interdiction totale de fumer dans les bureaux, la pilule est parfois plus difficile à avaler que vous ne l'imaginiez. Or c'est à vous, manager, que revient la tâche ingrate de faire appliquer la loi. Transformer l'interdit en une règle de savoir-vivre confortable pour tous vos collaborateurs, qu'ils soient fumeurs ou non fumeurs, est un défi que vous pouvez relever.

Organiser une réunion. Si vous ne l'avez pas encore fait, il est temps de réunir vos collaborateurs. Si votre entreprise a défini une stratégie de communication, appuyez-vous sur les supports officiels, commentez un article du journal interne par exemple. Si votre entreprise n'a rien anticipé, rappelez le contenu de la loi, en évitant d'émettre tout jugement : « Il existe un espace fumeur à tel endroit, je tiens à ce qu'il soit respecté. » « Ne concluez pas la réunion sans solliciter les réactions. C'est une étape incontournable que j'appelle "la purge", explique Philippe Tramond, P-DG de Pilotis cabinet de coaching et formation en management. L'idée est de libérer les tensions et d'éviter les non-dits. » C'est d'autant plus important dans les entreprises qui ont brutalement placardé des macarons "interdit de fumer" sur tous les murs et fermé le fumoir qui n'était plus aux normes. Les fumeurs se sont sentis soudain évincés de l'entreprise, et c'est à vous de les rassurer.

Miser sur le dialogue. Au quotidien, votre rôle n'est pas de vous livrer à une chasse

aux fumeurs. En revanche, si vous constatez des entraves à la règle, comme une cigarette à la fenêtre, « vous ne pouvez pas laisser faire », prévient Christophe de Bellabre, directeur d'Humanis Solutions, spécialiste de la gestion des comportements à risques en entreprise. Montrez-vous compréhensif : « Je comprends que tu aies besoin de fumer », tout en restant ferme : « En tant que manager, j'ai le devoir de faire respecter le règlement interne. »

Reste à emporter l'adhésion de l'équipe. Le consultant en management Christophe Schmaltz, dirigeant du cabinet Charlie Mike, conseille de « s'appuyer sur les fumeurs qui voient dans l'interdiction une opportunité pour arrêter de fumer. Ce sont eux qui peuvent convaincre les récalcitrants de se plier à la loi. » Une entreprise sur quatre finance déjà des patchs ou des sevrages tabagiques.

La pause cigarette. La réunion du clan « fumeurs » devant le hall d'entrée est devenue un nouveau rituel. « Il s'agit d'un enjeu de productivité, selon Joseph Osman, direc-

À lire

« **Travailler sans tabac** », publié par l'Office français de prévention du tabagisme (éd. Margaux Orange, janvier 2007). Un guide pratique très complet pour comprendre le tabagisme et organiser un lieu de travail sans tabac. www.ofi-asso.fr.

teur de l'Office français de prévention du tabagisme, qui organise des séminaires de sevrage tabagique. À raison de dix pauses de cinq minutes par jour, cinquante minutes de travail partent en fumée. Sans compter que certains non-fumeurs peuvent avoir l'impression de travailler plus. » Pour éviter les conflits, l'idéal est donc d'établir une règle d'un commun accord : une pause le matin, une autre l'après-midi. Si les querelles persistent, méfiance. « Il faut vérifier que le malaise n'est pas plus profond, prévient Christophe Schmaltz. Est-ce l'exutoire d'un excès de stress qui mine la cohésion de l'équipe ? » Rester à l'écoute est donc plus que jamais nécessaire... ■

ANAÏS BRODIN

7^e chiffre

Entre les temps de pause, les arrêts maladie plus fréquents, et les travaux dans les locaux jaunis par le tabac, un fumeur coûte entre **1 500 et 4 000 €** par an à son entreprise.

Sources : Office français de prévention du tabagisme (2006), OMS (Organisation mondiale de la santé).