INTRODUCTION

L'environnement se complexifie, le management se meut, l'entreprise⁽¹⁾ évolue : la boucle est bouclée. Cette vision schématique, voire caricaturale, du monde économique pourrait aujourd'hui compléter le registre, déjà important, des banalités; elle est pourtant liée à un processus historique qu'il serait opportun de connaître pour bien comprendre la suite de notre étude.

N.ALTER nous a fort bien éclairé sur ce phénomène de "*mutation de la logique socio-économique du tissu productif*"⁽²⁾ et, conséquemment, de l'organisation interne de l'entreprise.

Economique, tout d'abord, parce que l'environnement en constant mouvance a rendu caduques et inadaptées les structures "*classiques*", "*pyramidales*", par essence trop rigides. La mode managériale a certainement contribué à orienter, sinon modifier, la perception de l'organisation vers une acception plus "*systémique*"⁽³⁾. De ce volcan de préceptes jaillit l'organisation "*polycellulaire*" ou "*réticulaire*" caractérisée par une "*communication transversale entre les différentes cellules qui la composent*"⁽⁴⁾.

Parallèlement, la "*corporate governance*"⁽⁵⁾ a connu des modifications notables dans son mode de fonctionnement : le gouvernement par "*l'imposition*" - où prédomine le "*recevoir*" - a fait place au gouvernement par "*l'animation*" - caractérisé par le "*donner*" et le "*se donner*"⁽⁶⁾.

De là, l'inflation de la littérature managériale sur le "*management des hommes*" et son objet "*renové*" : "*l'objet du management des hommes est bien de développer leur initiative et leur créativité individuelle et collective, animer, s'attacher ensemble à des objectifs, informer et faire comprendre le pourquoi des choses afin d'entretenir la motivation, rendre capable, conduire des réunions de travail pour que chacun y donne le maximum de sa compétence, de son savoir, de son imagination et de son intelligence, communiquer à chaque occasion son expérience et son propre savoir*"⁽⁷⁾. Toute une "*mission*" dont le "*manager moderne*" est maintenant investi.

Une mutation sociale, ensuite, avec l'avènement de l'individualisme⁽⁸⁾ et l'éclatement du système de valeurs dorénavant centré sur le besoin de réalisation personnel. Ce bouleversement profond "*des grands systèmes donneurs de sens traditionnels*"⁽⁹⁾ (église, état, famille, ..) a fait office de levier dans l'explosion du narcissisme et dans l'ascension corrélative de la quête de l'Excellence.

(1) Pour en savoir plus, voir revue Sciences Humaines n°30, " La vie des organisations ". Pour une approche historique de l'organisation, voir J.G MERIGOT, " Qu'est-ce que l'entreprise ", Encyclopedie du Management, Vuibert, 1992

(2) " Logique de l'entreprise informationnelle ", in RFG juin-juillet-août 1989, p 27

(3) " Le Macroscopie " de J. DE ROSNAY, Editions du Seuil, 1975, reste l'ouvrage de vulgarisation en la matière. Pour une étude plus complète voir notamment J. MELESE, " Approches systémiques des organisations ", Editions Hommes et Techniques, Paris, 1979

(4) N. AUBERT et V. DE GAULEJAC in " Le coût de l'Excellence ", Cahiers de Recherche n°90-90, ESCP, p 10

(5) article du Monde

(6) in " Le coût de l'Excellence ", op.cit, p 11 et 12

(7) J. DESBOIS in " le management des hommes: une évolution nécessaire ", Personnel n°312, février 1990, p 24

(8) A. LAURENT, " L'individualisme méthodologique ", Que sais-je n°2906, 1994

(9) in " Le coût de l'Excellence ", op.cit, p 39

Face à cette crise économique et idéologique, l'entreprise s'est vue érigée en " *modèle de référence* " symbolisant alors " *la valeur refuge* " où l'épanouissement individuel pouvait se concilier avec l'aventure collective⁽¹⁰⁾.

Il n'est pourtant pas rare d'observer, de nos jours, plusieurs formes exacerbées de protestations (grèves, manifestations,...)⁽¹¹⁾.

Néanmoins, ces conflits sociaux, qu'ils soient individuels ou collectifs, ne sont que la partie visible de l'iceberg.

Dans son sens étymologique, le mot conflit vient du latin " *conflictus* " qui signifie choc. Selon **J.C.FAUVET**⁽¹²⁾, le conflit est " *l'expression incomprise, irrésolue d'une différence* " entre des gens qui composent un groupe, une entreprise ou une collectivité.

Les courants psychologiques et psychanalytiques confèrent au conflit un caractère " *naturel* " car propre à l'individu. Il éclate généralement à la suite d'une accumulation d'insatisfactions résultant de la non-réalisation d'actions souhaitées mais il peut ne pas être visible; on parlera alors de conflit latent ou voilé.⁽¹³⁾

Par ailleurs, **M.FUSTIER**⁽¹⁴⁾ propose trois classifications des conflits selon qu'ils ont trait aux comportements, aux contraintes ou aux moments de l'action (cf annexe 1).

Il n'est plus étonnant, dans un contexte concurrentiel difficile où l'on privilégie davantage le court et moyen terme que le long terme, de voir ce nouveau " *lieu social central* " qu'incarne l'entreprise introduire dans sa stratégie l'imaginaire, quitte à gommer la mémoire individuelle au profit de la mémoire collective.⁽¹⁵⁾ Comme le soulignent

N.AUBERT et **V.DE GAULEJAC**, " *le contrat traditionnel fondé sur la contrepartie travail-rémunération ne suffit plus. Il faut désormais impliquer et motiver tous les membres de l'entreprise, les rassembler autour d'un faisceau de valeurs admises par tous, les convaincre de la pertinence du projet d'entreprise* ".⁽¹⁶⁾

Le développement de la notion de " *corporate culture* " depuis les années 1980 et le regain d'intérêt pour la communication dans l'entreprise ne sont certes pas gratuits. Ils répondent à la nécessité " *d'aller toujours plus loin* " dans le sens des objectifs définis par la direction en suscitant, dans un souci d'efficacité, l'adhésion et l'engagement total du " *tout-communauté* ".

C'est sous la pression de l'environnement, de l'incertitude qu'il véhicule, et de la volonté de s'y adapter rapidement (la " *réactive* ") que ces deux notions ont rejoint les hautes sphères stratégiques.

De nombreuses définitions ont été données de la culture organisationnelle mais celle d'**E.H SHEIN** semble la plus complète : " *c'est l'ensemble des postulats de base que le groupe a inventé, découvert ou développé, en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui se sont avérés efficaces et donc peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir en relation avec ces problèmes.* "⁽¹⁷⁾ Dans ce contexte, il convient de

(10) J.P LE GOFF, " La difficile réconciliation de l'entreprise moderne et de la démocratie ", in Problèmes économiques n° 2412, 22 février 1993, p 16

(11) voir notamment " La montée des revendications salariales révèle un malaise social ", in Le Monde Entreprise, 15 mars 1995, p 16.

(12) " Comprendre les conflits sociaux ", Editions d'Organisation, Paris, 19..

(13) B.BESSON, " Traiter les conflits ", Editions Chotard et Associés, Paris, 1989

(14) cité par P.LEBEL, in " L'art de la négociation ", Editions d'Organisation, Paris, 1984

(15) A ce sujet, R.BRUNNER dans " Le psychanalyste, l'entreprise et la "loi" " (in Personnel n°352, juillet 1994, p28 et 29) relate le problème de " Business ethic " au travers du modèle " R.S.I " (le Réel, le Symbolique, et l'Imaginaire) du psychanalyste J.LACAN

(16) in " Le coût de l'Excellence ", op.cit, p40

(17) " Organisational culture and Leadership ", San Francisco/London, Jossey Bass. 1986, in RFG août 1989

réfléchir sur l'efficacité de ces “ *outils stratégiques* “ en les rapportant aux différentes formes de conflits sociaux dans l'organisation.

La culture d'entreprise constitue-t-elle un concept adapté à une prévention fiable des conflits? Par quels moyens et à quels coûts?

De même, la communication est-elle le moyen privilégié pour résoudre rapidement et “ sans bavures “ les conflits émergents?

La première partie de notre essai sera donc axée sur la prévention des conflits par la culture organisationnelle, alors que la seconde sera plutôt orientée sur le système de résolution dont la communication serait la base.