

CHAPITRE 1 : CONFLITS SOCIAUX ET CULTURE D'ENTREPRISE

SECTION 1 : CONFLITS ET MODES DE REGULATION

1) DE L'HOMO CONFLICTUS...

- 1.1 Perceptions et langages : les conflits cognitifs
- 1.2 Statuts et rôles
- 1.3 Les jeux de pouvoir

2) ... A LA " CORPORATE METAPHOR "

- 2.1 Histoire, identité et culture d'entreprise
- 2.2 Croyances et supports symboliques
- 2.3 La gestion symbolique : pour une gestion grise?

SECTION 2 : LES APPORTS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE DANS LA PREVENTION DES CONFLITS

1) LES ENJEUX STRATEGIQUES DU PARADIGME CULTURALISTE :

- 1.1 La culture comme vecteur de performance
- 1.2 Du culte de la participation à la culture participative
- 1.3 Accompagner le changement pour réussir

2) MANAGEMENT PAR LA CULTURE ET PREVENTION DES CONFLITS

- 2.1 Un projet d'entreprise à tout prix ?
- 2.2 Le manager du troisième type et l'avènement du " managinaire "

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

Avant d'étudier les apports de la culture organisationnelle dans la prévention des conflits, nous apporterons quelques approfondissements sur la nature des conflits et sur l'approche culturaliste.

SECTION 1 : CONFLITS ET MODE DE REGULATION⁽¹⁾

“ Conflictus Humanum est “ : tout comme l'erreur, le conflit ferait partie intégrante de la nature humaine. Il est donc vain d'essayer de le rayer, tant les cartes du monde sont différentes et tant l'individu est unique dans sa manière de “ fonctionner “. Or tout groupe nécessite d'abord un minimum de règles de départ pour pouvoir coexister, et est ensuite générateur de règles afin de répondre au souci de faire converger les stratégies individuelles aux objectifs du groupe. Et c'est justement dans cette optique que la culture d'entreprise intervient.

1).De l'Homo Conflictus.....

Les déterminants du conflits sont multiples. Pour **E. DE BONO** “ *dans certains états émotionnels, l'être humain est incapable d'avoir certains types de pensée (...). Une grande part de ce qui est important dans la pensée (et particulièrement dans les conflits) se déroule au niveau de la perception, système générateur de structures auto-organisées* “⁽²⁾

D'autres conflits peuvent naître des statuts et rôles que tient l'individu mais peuvent aussi être la conséquence de certains rapports de pouvoir.

1.1 Perceptions et langages : les conflits “ cognitifs “

1.1.1 Des perceptions différentes du monde :

Il arrive fréquemment que les conflits éclatent parce que les gens ont à intervenir dans la même situation qu'ils voient de façon très différente. Cette perception, **J. JABES** la définit comme un “ *mécanisme premier par lequel les êtres humains arrivent à connaître leur univers* “⁽³⁾

Il s'agit en fait de tout un processus qui prend en compte, d'une part, la nature des stimuli externes et de nos récepteurs sensoriels, et d'autre part, de nos expériences passées et de notre vécu actuel (cf ANNEXE 2). Les stimuli sont des éléments extérieurs à l'organisme susceptibles d'exciter l'un des systèmes sensoriels (stimulus visuel, auditif, olfactif, tactile,...). Le cortex reçoit ensuite les informations et les interprètes pour finalement concevoir une carte du monde.

La perception est donc la capacité qui permet à un organisme de guider ses actions et de connaître son environnement sur la base des informations fournies par les sens. La Réalité n'est en fait que notre réalité, notre modèle ou notre carte du monde. C'est le résultat d'un processus neurologique interne propre et différent pour chaque personne.

Ce qui amène **P. WATZLAWICK** à dire que “ *les plus graves conflits dans les* ⁽⁵⁾ *relations humaines sont basées sur des interprétations différentes de la réalité dans laquelle chacun*

⁽¹⁾ Il existe d'autres modes de régulation mais nous ne parlerons ici que de celui qui a trait la culture d'entreprise

⁽²⁾ in “ Conflits, vers la médiation constructive “, Interditions, 1988, p 26 et p 28

⁽³⁾ in “ Management, aspects humain et organisationnels “, PUF, 1991, p 45

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

vit. ⁽⁴⁾ Il y aurait, selon l'auteur, deux "niveaux de réalité" : celle du premier ordre (ce que l'on voit) et celle du second ordre (la vision que l'on s'en fait).

Pour **B. BESSON**, il existe trois sortes de filtres que nous "interposons non volontairement, mais de manière programmée, entre la réalité et les impulsions que nous recevons dans notre cerveau." ⁽⁵⁾ (cf ANNEXE 3) :

- le filtre " *biologique ou neurologique* " : le fonctionnement du cerveau est propre à chaque individu et il détermine nos " *capacités de discriminations sensorielles* ";
- le filtre " *pseudo-logique ou personnel* " : nous savons utiliser (consciemment ou non) nos sens et notre cerveau pour transformer la Réalité à notre avantage. Notre perception de la Réalité est en quelque sorte le fruit de notre logique personnelle;
- le filtre " *psychologique ou socioculturel* " : il existe une interaction constante entre notre cerveau et le milieu socioculturel dont nous sommes issus. " *Le fait de vivre dans une communauté culturelle donnée influence nos attitudes, nos catégories de pensée et de perception* " constate l'auteur.

Ainsi, et comme le souligne **J. JABES**, " *le processus perceptuel correspond pour un individu donné à une déduction personnelle de la Réalité.* " ⁽⁶⁾

L'organisation, en tant que " construit psychologique ", serait alors porteuse de deux facteurs latents de nature conflictuelle. C'est ce qu'affirme **C. BEAUCOURT** dans un article récent : " *chacun voit les choses à travers le prisme (déformant) de ses habitudes, de ses intérêts, de ses peurs ou de ses préjugés. Plus encore, il interprète le réel en fonction d'un système à la fois personnel et social qui contient par nature de nombreuses erreurs.* " ⁽⁷⁾ D'où la volonté du manager moderne d'agir sur ces systèmes afin de minimiser les conflits et indirectement, de favoriser la productivité.

De même que pour la perception, le langage peut être un terrain favorable au conflit s'il n'est pas approprié à l'individu et au contexte.

1.1.2 Un langage inadapté :

P. WATZLAWICK distingue deux modes de langage :

- le mode digital constitué par le langage parlé, celui de l'analyse et de la désignation. Selon **G. LAYOLE**, " *il spécifie le contenu de la communication, mais son caractère abstrait lui rend difficile l'évocation de certains aspects de la réalité* " ⁽⁸⁾;
- le mode analogique, " *fondé sur des signes qui ont un rapport immédiatement évident avec ce qu'ils signifient par le biais d'une ressemblance ou analogie* ". Selon l'auteur, le fait qu'il y ait deux langages suggère fortement qu'ils doivent servir à exprimer deux images du monde très différentes puisque " *le langage, comme on le sait reflète pas tant la réalité qu'il ne la crée* ".

Finalement, le langage est un code choisi arbitrairement pour alimenter la communication. La sélection par l'individu d'un langage est souvent source de conflits, notamment lorsque l'interlocuteur interprète mal ou lorsque le feed-back est inexistant (voir le chapitre sur la communication).

Pour **J. JABES**, " *le message communiqué par la source (émetteur) est influencé par plusieurs facteurs, incluant la stratégie de décodage, le choix des canaux et le contexte non verbal. Tout ceci influence la façon dont le message et l'émetteur vont être perçus. Le degré*

⁽⁴⁾ " La réalité est une construction ", in revue Sciences Humaines n°32, oct 1993, p 38 à 41

⁽⁵⁾ in " Traiter les conflits ", op.cit, p 12

⁽⁶⁾ in " Management, aspects humain et organisationnels ", PUF, 1991, p

⁽⁷⁾ " La dimension symbolique des configurations organisationnelles ", in RFG, janv-fev 1996, p 129

⁽⁸⁾ in " Dénouer les conflits professionnels ", Editions d'Organisation, 1984, p 37

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

de confiance et les intentions de persuasion sont des caractéristiques que l'on perçoit, de même que la différence possible entre les signes verbaux et non verbaux ⁽⁹⁾

L'auteur nous explique clairement que toute communication comporte un risque latent de conflit. En effet, un geste volontaire ou non (code gestuel ou mimique), une attitude (miroir des sentiments et des émotions), et une communication mal interprétée peuvent donner lieu à un conflit. Comme nous le verrons dans le second chapitre, il est possible d'éviter un tel désagrément en utilisant judicieusement le feed-back, comme par exemple faire répéter l'émetteur, demander au récepteur si certains points obscurs persistent, etc...

Par ailleurs, **E. DE BONO** montre une grande méfiance à l'égard du langage. Selon lui, *“ le langage, même lorsqu'il est riche, est inadéquat à une résolution constructive des conflits. La pensée fondée sur le langage comporte inévitablement certains inconvénients (classification, permanence, discrimination). Avec la pensée latérale, nous devons découvrir les liens entre les choses pour comprendre le monde qui nous entoure ”*. ⁽¹⁰⁾

Enfin, le conflit surgirait aussi d'une *“ superposition de deux messages antinomiques, avec l'obligation de tenir compte des deux à la fois ”* ⁽¹¹⁾ que l'école de Palo Alto appelle *“ communication paradoxale ”*. A la base de ce processus communicationnel, il y a la *“ métacommunication ”* ou la communication sur la communication, qui elle-même engendre une *“ double contrainte ”* (ou *“ double binds ”*) : il s'agit d'introduire dans le message destiné au récepteur un ou plusieurs éléments contradictoires qui produisent un malaise, une inquiétude, voire un affolement puisque le récepteur est obligé de prendre en compte l'affirmation (l'ordre) et la contradiction (le contordre).

La conséquence serait, selon l'auteur, l'adoption de comportements plus ou moins irrationnels. Ainsi, *“ certains hiérarchiques enferment leurs subordonnés dans ce type de dilemme lorsqu'ils tentent de provoquer une prise de décision participative. En effet, d'un côté ils exigent que ceux-ci prennent la décision eux-mêmes mais de l'autre, ils ne peuvent accepter une autre solution que la leur ”* ⁽¹²⁾

Ce phénomène de *“ double binds ”* est important à deux titres; d'abord parce qu'elle se retrouve souvent dans des ouvrages de *“ recettes managériales ”* (par exemple, *“ les cadres doivent être spontanés, obligatoirement créatifs. D'ailleurs, il y a des normes et des procédures en vigueur exprès pour cela. ”* ⁽¹³⁾ et ensuite, parce qu'il se développe *“ un certain nombre de messages contradictoires, voire paradoxaux (qui) circulent dans la vie de toute entreprise. ”* ⁽¹⁴⁾ Les auteurs nous révèlent certains *“ comportements pervers ”*, *aux conséquences inattendues, parfois contraires aux buts initialement recherchés* qui accentuent l'état de stress des individus concernés. Enfin, selon eux, il y aurait communication paradoxale *“ lorsqu'un décalage existe entre deux niveaux de langage, de façon telle que l'individu qui y est confronté se trouve pris dans une double contrainte (“ double binds ”), dont il ne peut se sortir sans recourir à une aide extérieure. ”* ⁽¹⁴⁾

1.2 Statuts et rôles :

Ces notions renvoient directement à celle du groupe. **J.P. GRUERE** définit le groupe comme *“ une unité sociale composée d'un certain nombre d'individus en relation dans leur rôles et leurs statuts. Ces individus partagent un ensemble de valeurs et de normes inspiratrices de*

⁽⁹⁾ in *“ Management, aspects humains et organisationnels ”*, op.cit, p 65

⁽¹⁰⁾ in *“ Conflits, vers la médiation constructive ”*, op.cit, p

⁽¹¹⁾ in *“ Dénouer les conflits professionnels ”*, op.cit, p 38

⁽¹²⁾ in *“ Dénouer les conflits professionnels ”*, op.cit, p 40.

⁽¹³⁾ G. VERGAS et G. CHANDEZON, *“ Le paradoxe dans l'organisation et l'organisation du paradoxe ”*, in RFG nov-déc 1986, p 113.

⁽¹⁴⁾ in *“ Le paradoxe dans l'organisation et l'organisation du paradoxe ”*, op.cit, p 114.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

leurs comportements pour tout ce qui touche à la vie sociale (...) Dans une entreprise, le groupe peut correspondre à une communauté d'employés qui partagent des normes organisationnelles et qui essaient de satisfaire leurs besoins particuliers et collectifs à travers la poursuite des objectifs. ⁽¹⁵⁾

Les individus recherchent normalement une identité sociale fondée pour une large part sur les comparaisons favorables qui peuvent être faites entre leur " *groupe d'appartenance* " et certains " *groupes de référence* ".⁽¹⁶⁾ La subjectivité de cette identité sociale et la recherche continue de références meilleures plonge le groupe dans l'instabilité.

1.2.1 Les statuts :

Selon **J.P. GRUERE**, le statut serait " *l'ensemble des attributs liés à la position d'un individu dans un système culturel ou dans un groupe donné* ". L'attribution d'un statut à un individu vise à permettre de prévoir certains comportements auxquels son détenteur doit s'attendre légitimement de la part des autres. Un individu sera, par exemple, employé à un niveau hiérarchique donné et sera rémunéré pour la tâche qu'il effectuera. Par là, il adoptera un certain comportement et s'attendra de la part de ses subordonnés à une attitude plus ou moins conforme à son pouvoir statutaire (sur la notion de pouvoir, voir 1.3).

Les sources du statut peuvent être formelles, c'est-à-dire acquises pendant l'existence de l'individu (responsabilité, salaire, fonction,...), et formelles ou innées (âge, sexe, éducation,...). Aussi, le conflit peut-il naître de la non concordance des statuts : il y aura alors déséquilibre voire opposition entre les attributs du statut et leur reconnaissance réelle. On peut donc difficilement s'imaginer, par exemple, qu'un ouvrier puisse gagner plus que son patron.

Parallèlement? si la fonction principale du statut est d'aider à clarifier les responsabilités de chacun, elle peut être la cause de problèmes relationnels. Effectivement, un changement positif du statut d'un individu au sein de l'organisation peut le contraindre à adopter un autre comportement plus proche de celui-ci et ainsi perdre des distances par rapport à ses collaborateurs.

L'instauration d'une communication plus formelle peut alors agir négativement sur l'efficacité de l'entreprise.

Il existe donc une hiérarchie des statuts sociaux dans l'entreprise, c'est-à-dire un " *rang dans une échelle de prestige et de pouvoir* "⁽¹⁷⁾. La présence de cette hiérarchie est d'autant plus importante qu'elle permet de définir les règles du jeu social et professionnel, ainsi que certaines responsabilités des membres. D'un autre côté, la connaissance d'un statut dans l'entreprise, plus communément appelé " titre " ou " fonction ", permet de mesurer la valeur ou l'importance que les autres lui confèrent.

Par ailleurs, le statut serait relié à la notion de " *conformité* " ⁽¹⁸⁾. En effet, les individus dont le statut est élevé dans un groupe et ceux dont le statut est bas (donc n'ont pas grand chose à perdre) peuvent se permettre de passer outre les normes. Par contre, ceux dont le statut est moyen n'ont pas une grande marge de manoeuvre et seront tenus responsables au cas où un incident viendrait paralyser l'activité de l'entreprise. En principe, ils font figure de " tampon " entre le haut et le bas de la hiérarchie. Selon **J. MAISONNEUVE**, même quand la similitude du statut crée un " *lien de sympathie et de communauté, (...) l'accès à certains statuts dominants suscitent des phénomènes de compétition* " ⁽¹⁹⁾. De plus, il y aurait selon lui

⁽¹⁵⁾ in " Management, aspects humains et organisationnels ", op.cit, p 248.

⁽¹⁶⁾ Pour J.P. GRUERE, le groupe d'appartenance est un " groupe auquel on appartient de fait, au sein duquel on est inséré, dans lequel on joue un rôle " (p 257) alors que le groupe de référence est un groupe auquel on s'identifie ou on désire s'identifier.

⁽¹⁷⁾ J.P. GRUERE, in " Management, aspects humains et organisationnels ", op.cit, p 271.

⁽¹⁸⁾ J.P. GRUERE, in " Management, aspects humains et organisationnels ", op.cit, p 272.

⁽¹⁹⁾ in " La psychologie sociale ", Que sais-je n°458, 1981, p 52.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

un lien bilatéral entre statuts et rôles : “ *le statut s'inscrit dans le comportement par le biais du rôle* ”⁽²⁰⁾ .

1.2.2 Les rôles :

J.P. GRUERE définit globalement le rôle comme “ *la mise en oeuvre, par un individu, d'un ensemble de comportements reliés à une position sociale qu'il occupe (...), c'est le déroulement des comportements liés à un statut* ”⁽²¹⁾. Plus précisément, c'est l'ensemble des conduites considérées comme normales pour le détenteur de tel statut ou le résultat d'attentes du groupe social à l'égard d'un individu en fonction de normes préétablies. Quant à **LINTON**, il décrit le rôle comme “ *l'aspect dynamique du statut, ce qu'une personne doit faire pour valider la possession de tel statut* ”.⁽²²⁾

D'ores et déjà, on peut avancer qu'une divergence d'attentes entre individus ou une mauvaise anticipation de leurs conduites peut entraîner des tensions (conflits extériorisés), fruit d'une confusion de rôles.

D'un côté, des tensions internes peuvent surgir pour l'individu qui, par exemple, aurait à choisir entre le rôle de cadre et son rôle de syndiqué dans une situation conflictuelle. Les conflits de rôles et la marginalisation qu'ils peuvent occasionner, sont des facteurs importants de démotivation (sur cette dernière notion, cf Section 2, 1.1).

Dans le même sens, des études ont permis de distinguer le rôle perçu du rôle joué. Le premier est plutôt axé sur les représentations que se fait l'individu de la tâche à effectuer et constitue généralement les attentes sociales attachées à ce rôle : c'est le rôle voulu. Le second quant à lui, correspond à la façon effective dont l'individu se comporte : c'est le rôle officiel. De ce fait, les conflits découleraient de la confusion des deux rôles entraînant “ *un sentiment d'incertitude lié aux difficultés de perception de son rôle et de traduction des comportements* ”⁽²³⁾.

De même, **J. MAISONNEUVE** décèle-t'il certains problèmes typiques des “ *sociétés évoluées* ” et notamment la question de la pluralité des rôles que l'individu doit assumer, classiquement nommés “ *conflits de devoirs* ” : “ *les cas les plus banals sont les conflits possibles entre un rôle familial et un rôle professionnel ou civique* ”⁽²⁴⁾ (cf ANNEXE 4).

Enfin, une mauvaise “ *gestion* ” des rôles et l'empiétement d'un rôle sur un ou plusieurs autres ne font que rendre plus ardue l'acquisition déjà difficile de cette confiance en soi -facteur nécessaire à l'affirmation de soi- et peuvent engendrer des troubles de la personnalité. De ce point de vue, notre personnalité est l'ensemble des rôles que nous pouvons jouer ainsi que l'aptitude à assumer le rôle adapté à la situation, ce que **MORENO** appelle “ *ajustement de la personnalité sociale* ”.

1.3 Les jeux de pouvoir :

“ *Au sens large, le pouvoir correspond à la possibilité dont dispose un individu ou un groupe de modifier les actes d'autrui en le faisant agir conformément à sa volonté, éventuellement malgré certaines résistances* ”⁽²⁵⁾. Plus particulièrement, **M. CROZIER** et **E. FRIEDBERG** définissent le pouvoir comme une “ *relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force,*

⁽²⁰⁾ in “ La psychologie sociale ”, Que sais-je n°458, 1981, p 53.

⁽²¹⁾ in “ Management, aspects humains et organisationnels ”, op.cit, p 274.

⁽²²⁾ cité par J. MAISONNEUVE, in “ La psychologie sociale ”, Que sais-je n°458, 1981, p 52

⁽²³⁾ J.P. GRUERE, in “ Management, aspects humains et organisationnels ”, op.cit, p 274.

⁽²⁴⁾ in “ La psychologie sociale ”, Que sais-je n°458, 1981, p 53.

⁽²⁵⁾ in Dictionnaire économique et social, Hatier, 1981, p

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre ⁽²⁶⁾.

Le pouvoir est un élément central dans les rapports entre les êtres humains et a toujours eu droit de cité dans la structure organisationnelle. De même, l'autorité est souvent vue comme le prolongement du pouvoir. Cela ne veut pas dire que tout pouvoir est autorité, c'est notamment le cas du pouvoir non reconnu ou illégitime. L'autorité, c'est le *" pouvoir de commander, d'obliger à quelque chose "* ⁽²⁷⁾

En fait, il y a entre l'autorité et le pouvoir une étape obligatoire qui déterminera la nature de la relation. Il s'agira pour l'individu avide de pouvoir et d'autorité, de faire en sorte d'attirer l'adhésion des autres par diverses manipulations telles que la persuasion ou l'endoctrinement⁽²⁸⁾ (cf ANNEXE 5). Néanmoins, les individus disposent d'une certaine liberté, partielle ou totale, qui justifiera leur choix en dernier ressort. *" Le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire dans sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande "* ⁽²⁹⁾.

Or, de ce degré de liberté ou de cette impression de liberté variera l'aversion plus ou moins grande au pouvoir, la prise de conscience plus ou moins rapide du danger de *" cette relation réciproque mais (trop) déséquilibrée "*. Les auteurs soulignent, à ce sujet, l'importance de la négociation, *" relation d'échange dans laquelle deux personnes sont engagées "*.

Pour **P. MORIN**, *" le pouvoir, c'est l'inverse de la dépendance (...); dans les organisations hiérarchiques, les relations de pouvoir sont inégales, variables et réciproques. (...) Si certaines sources du pouvoir ont un caractère de permanence, le pouvoir ne s'accumule pas mais intervient entre les acteurs selon les situations et les relations qui en résultent "* ⁽³⁰⁾.

Le pouvoir est en quelque sorte un virus nécessaire à une organisation hiérarchique.

Un virus, car c'est bien souvent lorsque l'un des acteurs veut abuser de son pouvoir vis-à-vis d'autrui, ou lorsque l'un abandonne son pouvoir au profit de l'autre que naît le conflit. Le premier cas met en relief un problème d'actualité concernant l'abus de pouvoir tel qu'il est, par exemple, défini dans la loi sur le harcèlement sexuel (utiliser toutes les prérogatives attachés à son statut pour arriver à ses fins), alors que le deuxième renvoie plutôt à la notion de conquête de territoires (l'abandon par le Président de la République de son pouvoir, et par là sa légitimité, au profit du Premier Ministre, par exemple, serait sans doute mal vu par l'ensemble de la société). Le danger, dans ce dernier cas, réside dans la concentration de plus en plus forte du pouvoir entre une seule, voire quelques mains (régime dictatorial).

Une nécessité, ensuite, car, d'après certains spécialistes en sociologie des organisations, *" des acteurs ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce l'exercice de relation de pouvoir; mais en même temps, ils ne peuvent disposer de pouvoir les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs dont les contraintes propres conditionnent très directement leurs négociations "*, dans le sens où *" l'existence de relations de pouvoir est synonyme de l'existence d'un minimum d'organisation des rapports entre les hommes "* ⁽³¹⁾.

D'autre part, le conflit peut aussi naître lorsque l'usage qui est fait du pouvoir ne correspond pas aux attentes d'autrui. A ce sujet, un article intitulé *" puissante secrétaire "* ⁽³²⁾ nous montre à quel point certains postes s'accaparent de plus en plus le pouvoir (cf ANNEXE 6). Dans le cas présenté, l'autorité vient moins des attributs du statut que de la fonction exercée. Mais, la *" griserie du pouvoir "* peut s'accompagner de quelques tensions qui évoluent

⁽²⁶⁾ in " L'acteur et le système ", collection Points Essais, 1977, p 69.

⁽²⁷⁾ in Dictionnaire Encyclopédique, Hachette, 1995.

⁽²⁸⁾ voir L. BELLENGER, " la persuasion ", Que sais-je n°2238, 1992.

⁽²⁹⁾ M. CROZIER et E. FRIEDBERG, in " L'acteur et le système ", op.cit, p 69.

⁽³⁰⁾ in " Le management et le pouvoir ", Editions d'Organisation, 1991, p

⁽³¹⁾ M. CROZIER et E. FRIEDBERG, in " L'acteur et le système ", op.cit, p 78.

⁽³²⁾ A. BEUVE-MERY, Le Monde Initiatives, 29 mars 1995.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

proportionnellement, voir dans certains cas exponentiellement, à mesure que le statut inférieur (ici, le poste de secrétaire) s'attribue le pouvoir (de ne pas faire dans les temps ou de faire circuler certaines informations gênantes par exemples) du sommet (ici, celui du dirigeant).

Tout le monde dispose donc d'un pouvoir à des degrés différents, d'une certaine " zone de liberté ", " aussi bien le manoeuvre que le directeur général. Le manoeuvre en traînant dans l'exécution, en ne fournissant pas la qualité attendue des produits (...), ou bien en laissant entendre qu'il se joindra au prochain mouvement de grève "⁽³³⁾. Le pouvoir, dans cette optique, se réduit à une " pression " dont l'importance aux yeux de la direction varie selon le contexte. Quant au directeur général, il peut détenir son pouvoir par les statuts mais aussi par le charisme (source " intériorisée " du pouvoir). Ce pouvoir charismatique " accordé par le subordonné à travers la soumission inconsciente conduit ce dernier à accepter tous les arbitraires de la part de son supérieur, et parfois à l'en admirer encore plus "⁽³⁴⁾. Nous verrons par la suite (voir 2.2) que les " héros organisationnels " font partie, notamment, de ces figures emblématiques.

En tout état de cause, le dirigeant charismatique use de tous les subterfuges à sa disposition pour acquérir un statut toujours meilleur. Selon **P. GILBERT et C. GILLOT**, " pour s'affirmer auprès de ses collaborateurs, il recourt aux images et aux symboles "⁽³⁵⁾ (cf notre partie sur le manager du 3ème type, Section 2, 2.2). En outre, la centralisation du pouvoir serait d'autant plus légitime que l'organisation évoluerait en période de crise⁽³⁶⁾.

Nous avons jusqu'ici apporté quelques éclairages sur certaines formes de conflits en les ramenant autant que possible à l'entreprise. Pour éviter que l'organisation ne soit mise en péril par des " écarts stratégiques individuels " trop prononcés, il lui est devenu nécessaire de se doter (ou d'exploiter) d'un régulateur social qui puisse concilier à la fois les attentes individuelles et celles de l'entreprise. D'où l'émergence récente de la culture organisationnelle.

⁽³³⁾ P. MORIN, in " Le management et le pouvoir ", op.cit, p 33. De même, il est important de rappeler que la grève est un droit réglementé par le code du travail. Cependant, le même code a aussi prévu une limite au pouvoir conféré aux grévistes (lock out, mise à pied). Pour plus d'informations, voir le manuel de droit du travail de J.C. JAVILLIER, LGDJ, Paris, 1992, et notamment la troisième partie intitulée "Conflits et négociations", p 507 à 588.

⁽³⁴⁾ P. MORIN, in " Le management et le pouvoir ", op.cit, p 37.

⁽³⁵⁾ in " Le management des apparences ", Editions l'Harmattan, Paris, 1993, p 123.

⁽³⁶⁾ voir à ce sujet l'entretien avec H. MINTZBERG, " A l'ouest, ce sont les financiers qui ont le plus de pouvoir ", in Le Nouvel Economiste n°749, 08 juin 1990, p 38.

2) ... à la " Corporate Métaphor " :

Avant d'aborder la composante métaphorique de l'organisation proprement dite, un rappel historique de la sociologie des organisations est nécessaire pour bien appréhender le phénomène culturel et ses conflits sous-jacents.

Selon **G. DONNADIEU** et **G. LAYOLE**, on peut distinguer deux types de démarche : la démarche dite " *analytique* " et celle dite " *holistique* " .

Dans la première, les rapports sociaux sont guidés par les intérêts respectifs de chaque individu. Elle est perçue comme un " *affrontement intérêts entre divers acteurs et un entrelacs de stratégies* " ⁽³⁷⁾. La principale préoccupation des individus " *rationnels et calculateurs* " est d'élargir leur " *zone d'autonomie* " et, de fait, de diminuer leur " *zone d'incertitude* " (voir travaux de **M. CROZIER**). Cette démarche est dominée par la comparaison entre les contraintes imposées par la règle ⁽³⁸⁾ et l'intérêt sous-jacent de l'individu à la suivre. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle est qualifiée " *d'utilitariste* " ou " *d'interactionniste* " .

La seconde, quant à elle, donne une importance supérieure à la culture (approche dite " *culturaliste* "). Dans cette optique, l'entreprise est non seulement un terrain privilégié d'expression des rapports de forces, mais elle est aussi un " *foyer de production identitaire* " ⁽³⁹⁾. Ainsi **R. SAINSAULIEU** affirme-t'il : " *la culture à venir en entreprise est donc celle d'une véritable société humaine de production où tout le monde peut compter et intervenir pour y jouer un rôle, mais aussi un jeu d'intérêts négociés (...), les valeurs culturelles interfèrent avec de très réelles logiques " d'opportunités de pouvoir " "* ⁽⁴⁰⁾.

On comprend pourquoi la notion de métaphore, bien que non récente ⁽⁴¹⁾, peut jouer un rôle évident dans une organisation qui se veut régulatrice. **J. ABRAHAM** définit les métaphores comme " *les signifiants imagés que l'on choisit pour décrire une chose sous un angle nouveau* " ⁽⁴²⁾, une sorte de guide de l'interprétation collective. Elles permettent " d'établir un lien conceptuel entre deux univers, celui dans lequel la chose se situe (l'organisation) et celui dans lequel le mot est habituellement usité (cybernétique, anthropologie).

La métaphore aurait donc une place prépondérante aussi bien dans l'histoire de l'entreprise que dans son implication quotidienne.

2.1 Histoire, identité et culture d'entreprise :

La " *corporate history* " n'a pas échappé au phénomène de mode managérial comme en témoigne l'intérêt qu'elle suscite aux Etats-Unis puis en France ces dernières années. La période de crise que traversent les entreprises n'est sans doute pas étrangère à cette quête effrénée de l'histoire organisationnelle.

En effet, comme le soulignent **N. D'ALMEIDA** et **A. NUTKOWICZ**, " *Ce courant mène des communautés de travail à se réapproprier leur histoire au moment où, paradoxalement, elles sont menacées dans leur existence et tendent à disparaître* " ⁽⁴³⁾. Ou encore, peut-on considérer le " *choc historique* " comme un remède radical aux " *chocs environnementaux* " .

⁽³⁷⁾ " La régulation sociale : entre intérêts et valeurs " , in *Personnel* n°341, mai 1993, p

⁽³⁸⁾ voir sur le sujet, E. FRIEDBERG, " Le pouvoir et la règle " , Seuil-Paris, 1993.

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

⁽⁴⁰⁾ cité par G.DONNADIEU et G. LAYOLE, op.cit, p 16.

⁽⁴¹⁾ elle rejoint en effet les travaux déjà abondants sur l'organisation comme " lieu symbolique " , en tant que productrice de " biens immatériels " , et touche particulièrement la gestion des ressources humaines (voir 2.2)

⁽⁴²⁾ " Médiation des acteurs et héros des organisations " , in *RFG* janv-fev 1996, p18.

⁽⁴³⁾ in " Projets d'entreprises dans la tourmente " , Editions Liaisons, 1993, p 12.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

dans le sens où il permettrait à l'organisation amnésique de "*retrouver la mémoire*"⁽⁴⁴⁾. **M. HAMON** et **F. TORRES** dans leurs ouvrage parlent même de "*source de jouvence de l'entreprise*"⁽⁴⁵⁾.

Mais quelle est la finalité réelle de l'usage du passé? Y a-t-il un lien voire une synergie entre l'histoire, l'identité et la culture d'entreprise?

E. NORMAND décèle d'emblée une interaction entre l'histoire et l'identité : "*L'entreprise possède par son histoire une masse d'expériences et d'événements symboliques constitutifs de son identité*"⁽⁴⁶⁾. L'enjeu historique est donc de taille pour une entreprise soucieuse d'assurer sa pérennité :

- d'une part, elle permet aux acteurs submergés par une multitude de symboles de prendre les décisions adéquates;

- d'autre part, elle augmente la probabilité de réussite d'un changement organisationnel.

En premier lieu, selon **B. RAMANANTSOA** et **C. THIERY-BASLE** "*l'histoire dans l'entreprise a besoin de l'identité : se voulant reconstruction des " contenus de conscience " (et non une quelconque reproduction), elle ne peut que prendre pour objet l'articulation entre le symbolisme et l'imaginaire*"⁽⁴⁷⁾. L'appropriation par l'organisation de son histoire consisterait en un code ayant pour fonction l'interprétation des symboles⁽⁴⁸⁾ dans un contexte donné. Ce code serait la "*clé de voûte de l'identité de l'entreprise*", le fil conducteur entre "*l'imaginaire de l'individu, ses passions, et le contexte organisationnel*"⁽⁴⁸⁾. Il s'agit en fait d'un code de valeurs fédérateur de comportements s'inscrivant dans un "*nous collectif*". D'un autre côté, l'histoire est un facteur déterminant dans la recherche d'identité⁽⁴⁹⁾. Elle "*permet d'appréhender le " micro-social " de l'organisation*"⁽⁴⁸⁾ -c'est-à-dire les dates clés, les événements et les personnages importants (voir §2.2 sur les mythes)-, donc de sécréter du symbole et indirectement de façonner l'identité.

En second lieu, la "*corporate history*" est un facteur d'adaptation au changement. Cette formulation peut paraître paradoxale; comment, en effet, la prise en compte d'éléments "*figés*" dans l'histoire de l'entreprise peut servir de levier en période de changement? Comme le soulignent **N. D'ALMEIDA** et **A. NUTKOWICZ**, le passé "*peut revêtir les traits épais de la tradition figée et devenir un handicap à la construction de l'avenir*"⁽⁵⁰⁾. Il s'agirait d'opter pour une stratégie visant à puiser dans l'histoire les "*bons éléments*" pour les faire converger avec les objectifs de l'organisation. En fait, l'histoire de l'entreprise est un véritable "*outil de diagnostic*" dans la mesure où elle fait "*remonter en surface les grands moments du passé pour motiver les employés dans le présent, ou il (l'outil de diagnostic) permet de " dégager des tendances profondes et durables dans l'histoire de l'entreprise et de les relier à l'inventaire des solutions possibles pour le futur, afin de conserver un lien à des valeurs ou plus concrètement des métiers*"⁽⁵¹⁾.

Par ailleurs, de la manière dont l'histoire de l'entreprise sera usitée dépendra l'apparition des conflits. En effet, l'investissement dans l'histoire a avant tout une vocation scientifique et n'a pas pour objectif premier de valider une idée ou de légitimer une stratégie. Aussi, le risque

⁽⁴⁴⁾ C. DE LAMARZELLE, " Une discipline en devenir : l'histoire d'entreprise ", in Problèmes Economiques n°2198, 07 nov 1990, p 7.

⁽⁴⁵⁾ " Mémoire d'avenir, l'histoire dans l'entreprise ", Economica, 1987, cité par C. DE LAMARZELLE, op.cit, p 8. Voir aussi l'entretien avec M. HAMON (ANNEXE 7).

⁽⁴⁶⁾ " Les enchaînements du temps de l'entreprise ", in RFG sept-oct 1984, p 11.

⁽⁴⁷⁾ " Histoire et identité de l'entreprise ", in RFG janv-fév 1989, p 108.

⁽⁴⁸⁾ B. RAMANANTSOA et C. THIERY-BASLE définissent le symbole comme " tout acte, toute pratique, toute décision " (p 108).

⁽⁴⁹⁾ N. D'ALMEIDA et A. NUTKOWICZ (in " Projets d'entreprises dans la tourmente, op.cit, p 6) voient en l'identité " un ensemble cohérent, analysable et décomposable dont la culture est une composante " .

⁽⁵⁰⁾ in " Projets d'entreprises dans la tourmente ", op.cit, p 15.

⁽⁵¹⁾ in " Les enchaînements du temps de l'entreprise ", op.cit, p 46 et 47.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

est-il grand pour la direction de chercher à faire " passer la pilule " à son personnel à coup de discours idéologiques et sous couvert d'une mémoire miraculeusement retrouvée. La découverte de la supercherie ne ferait que discréditer la stratégie et la communication de l'entreprise, et ainsi rompre l'équilibre du " *contrat de confiance* "⁽⁵²⁾ déjà fragilisé. Selon **B. RAMANANTSOA** et **C. THIERY-BASLE**, il faut autant que possible " *éviter une distorsion entre le vécu par les individus et le discours au risque de composer un équilibre et de vivre une crise d'identité* "⁽⁵³⁾. Par contre, l'histoire trouvera une application opérationnelle dans l'entreprise dans la mesure où la sédimentation des conflits sociaux antérieurs servira à éclairer la résolution des conflits présents et futurs (analyse des conflits passés, du mode de résolution et du contexte).

En outre, on peut noter deux grandes différences entre l'approche " *corporate culture* " et l'approche " *corporate history* "⁽⁵⁴⁾. Hormis le fait que la première concerne " l'ici et maintenant " et la seconde " le là-bas et avant ", la démarche historique aurait plutôt tendance à l'exhaustivité (mise en avant aussi bien des forces que des faiblesses), tandis que la culture d'entreprise gommerait, pour le bien être de la " mémoire collective ", les mauvaises actions ou événements antérieurs. La trilogie " histoire-identité-culture " interagit donc mais avec des objectifs qui peuvent diverger.

2.2 Croyances, supports et gestion symbolique :

Pour **J. MULLER**, " *ce qui est essentiel, c'est de n'avoir pas agi en rupture avec un passé* " riche en valeurs car " *toute action tire son origine dans un passé et engage un avenir* "⁽⁵⁵⁾. La passé de l'organisation, ses stratégies et pratiques managériales ont généré une " réserve de valeur " plus ou moins stable qui devra être mis à la connaissance des acteurs afin de créer un consensus mobilisateur⁽⁵⁶⁾. De plus, d'après **M. BOSCHE**, les valeurs sont " *des idées, des croyances et de la philosophie que les gens d'une entreprise partagent et qui guident leurs comportements. Elles manifestent une cohérence* "⁽⁵⁷⁾.

Aussi, les valeurs peuvent-elles être de nature cognitive (croyances) et symbolique (mythes et rites), et manifestées au travers de signes; on parlera alors de culture d'entreprise.

2.2.1 Les croyances :

La croyance est " *l'attitude de l'esprit qui affirme quelque chose sans pouvoir en donner de preuve, avec un degré plus ou moins grand de probabilité* "⁽⁵⁸⁾. En fait, les croyances définissent et régulent certains aspects de rapports entre l'entreprise et son environnement (comment agir avec les clients, comment considérer la concurrence et son positionnement par rapport à celle-ci, etc ...). Selon le secteur d'activité de l'entreprise, les conflits peuvent être vivement recommandés car générateurs de créativité (voir section 2, §1.3 sur le changement), ou fuis car perçus comme des menaces.

Par exemple, dans une agence de publicité, le fait de hausser le ton ou de claquer les portes peut paraître normal alors que les attitudes conciliatrices peuvent passer pour un manque de caractère (rapports affectifs intenses). Par contre, dans un cabinet d'expertise comptable, les

(52)

(53) in " Histoire et identité de l'entreprise ", op.cit, p 111.

(54) in " Les enchaînements du temps de l'entreprise ", op.cit.

(55) " L'approche de la culture d'entreprise ", in Les Cahiers Français, oct-déc 1987, p 64.

(56) A. BERNARD, " Dans le champ " organizational behavior ", chronique in Revue de Gestion des Ressources Humaines n°5/6, dec 1992-janv 1993, p 87 et 88.

(57) " " Corporate culture ", la culture sans histoire ", in RFG sept-oct 1984, p 31.

(58) Dictionnaire de philosophie, A. COLIN, in N. JOURNET, " Les mécanismes de la croyance ", Sciences Humaines n°53, août-sept 1995, p 17.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

conflits devront être résolus avec discrétion et dans un esprit de tolérance (ici, les rapports trop affectifs sont nuisibles à l'efficacité individuelle et collective).

De même, pour **E. DE BONO** les croyances sont des "réalités de type circulaire ou autovalide" dans le sens où elle trouve en elles-mêmes leurs propres justifications. Cette autovalidité aurait pour conséquence de rendre plus difficile la modification ou l'élimination des croyances jugées inopportunes. De ce fait, le conflit surgirait "lorsqu'un système de croyance estime que les valeurs auxquelles il a donné naissance doivent être appliquées partout", ou lorsqu'il est "établi précisément pour attaquer un autre système de croyances"⁽⁵⁹⁾.

2.2.2 Les supports et la gestion symbolique :

Pour **E. ENRIQUEZ**, "l'entreprise moderne ne peut vivre sans sécréter un ou des mythes unificateurs, sans instituer des rites d'initiation, de passage et d'accomplissement, sans se donner des héros tutélaires (pris souvent parmi les fondateurs réels ou les fondateurs imaginaires de l'organisation), sans raconter ou inventer une saga qui tiendra lieu de mémoire collective"⁽⁶⁰⁾. Selon l'auteur, cette gestion par le symbolique a une connotation de nature affective -par le récit de sagas et l'impact qu'il a sur les membres de "l'entreprise-communauté"- et intellectuelle -parce qu'elle imprègne la mémoire individuelle du "système conceptuel" collectif.

* Les mythes :

Ils "permettent de stabiliser et de communiquer un système de représentations et une hiérarchie de valeurs au sein du groupe"⁽⁶¹⁾. Ces mythes constituent des points de repère auxquels chacun est tenu de s'identifier. En fait, ce sont des "systèmes d'évidences", des "anecdotes mythiques" qui permettent à la direction de légitimer ses choix stratégiques. **N. LEMAITRE**⁽⁶²⁾ distingue quatre catégories de mythes :

- les "mythes rationalisateurs" permettant à l'entreprise de tirer avantage des événements passés et de légitimer les actions futures, notamment par l'établissement de relations de cause à effet (voir § 2.1 sur l'histoire d'entreprise);

- les "mythes de valorisation" hiérarchisant les différentes catégories de mythes et alimentant le système de valeurs organisationnel;

- les "mythes d'identification ou de distanciation" retraçant l'histoire de personnages ayant joué un rôle clé dans l'organisation. Ils sont plus communément appelés "héros" ou "champions"⁽⁶³⁾, "personnages qui, par leurs actions ou leurs idées, ont influencé dans le passé ou influencent aujourd'hui les habitudes et les valeurs de l'organisation"⁽⁶⁴⁾. Ils illuminent par leurs expériences et leurs actes les comportements adéquats à suivre dans une situation donnée;

- les "mythes de dualité" mettent en relief les éventuels conflits entre la culture de l'entreprise et ses sous-cultures. L'exemple célèbre de l'ancien président d'IBM, T. WATSON Jr, qui se vit refuser l'accès à l'entreprise par le portier car il ne portait pas son badge obligatoire, fait partie de ce mythe. Le conflit aura soit une issue positive (le président se plie à la règle), soit une issue négative (le portier est prié de prendre la porte!...). Inutile

⁽⁵⁹⁾ in "Conflits, vers la médiation constructive", op.cit, p 94 et 96.

⁽⁶⁰⁾ "L'entreprise comme lien social, "un colosse aux pieds d'argile" ", in *L'Entreprise, une affaire de société*, Presses F.N.S.P, collection "Références", Paris, 1992, p 212.

⁽⁶¹⁾ N. D'ALMEIDA et A. NUTKOWICZ, "Les projets d'entreprises dans la tourmente", op.cit, p 8.

⁽⁶²⁾ "La culture d'entreprise, facteur de performance", in RFG sept-oct 1984, p 157.

⁽⁶³⁾ T. PETERS et WATERMAN, "Le prix de l'excellence",

⁽⁶⁴⁾ J. ABRAHAM, in "Médiation des acteurs et héros des organisations", op.cit, p 19.

L'auteur dénombre trois catégories de héros selon l'importance des actions entreprises : les héros "visionnaires", "structurels", et "de situation".

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

d'épiloguer sur les dangers de la deuxième issue (le " fait ce que je te dis mais ne fait pas ce que je fait " n'a jamais été une politique " politiquement correcte ").

Finalement, et pour reprendre l'expression **B. RAMANANTSOA** et **C. THIERY-MASLE**, " *le mythe apaise, renforce les certitudes, en donnant à l'entreprise une dimension intemporelle* " ⁽⁶⁵⁾. Certes, mais cette " instance mythique " a été sujette à de vives critiques car cultivant le flou et légitimant voire renforçant les discours idéologiques : " *le mythe est plus fort que l'idéologie dans la mesure où il n'a pas d'auteur, alors que l'on peut, ou que l'on croit pouvoir identifier l'auteur du discours idéologique* " ⁽⁶⁶⁾.

Aussi, le mythe est-il étroitement lié au rite dans la mesure où le premier donnerait du sens au second.

* Les rites et rituels :

Ce sont des " *manières d'agir propres à quelqu'un ou à un groupe social et revêtant un caractère invariable* " (Petit Larousse Illustré, 1992). Plus particulièrement dans l'entreprise, les rites seraient des " *pratiques habituelles, obéissant à certaines règles et procédures formelles ou informelles, et qui seraient empruntées soit d'un symbolisme de référence, c'est-à-dire qu'elles auraient une signification plus large que leur signification première, soit d'un symbolisme de condensation, c'est-à-dire qu'elles revêtiraient pour leurs participants une dimension affective puissante* " ⁽⁶⁷⁾

Les rites servent aussi à marquer et gérer les frontières du groupe. L'exemple du " bizutage " dans certaines universités et grandes écoles caractérise bien ces pratiques d'initiation éprouvantes. Certains auteurs distinguent les " rites intégrateurs " (initiation, cohésion, appartenance...) des " rites différenciateurs " (conflits et différences sociales tolérées, voire souhaitées). Selon **M. BOSCHE** ⁽⁶⁸⁾ les rites utilisent les symboles pour " *développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et fixer la culture* " afin de minimiser les risques de fluctuation.

Par exemple, l'entreprise **BOUYGUES** a regroupé ses ouvriers dans une catégorie spéciale (l'Ordre des Compagnons du Minorange) où ceux-ci sont répartis en trois classes hiérarchisées. Bien que les avantages financiers et sociaux associés à ces statuts hiérarchiques soient symboliques, ce rite sert d'instrument de diffusion d'un modèle culturel (pour plus de détails voir annexe 8).

D'autre part, toute cette symbolique nécessite un vecteur fiable et surtout visible par tous pour exister et se diffuser; il s'agit des signes, " *manifestations les plus visibles de la culture, (...) elles correspondent souvent à une affirmation par l'organisation de sa spécificité et de son identité face à son environnement* " (68). Chaque entreprise ayant une culture qui lui est bien singulière, les signes diffèrent (façon de s'habiller, de se comporter devant une situation, de saluer...) mais restent le reflet de ce qu'elle est et ce à quoi elle aspire (voir notre partie sur le projet d'entreprise). Un signe appelle un statut et donc, dans le souci de prévenir un éventuel conflit, un changement de statut (une promotion par exemple) doit s'accompagner d'une modification du signe (un nouveau bureau, un changement d'étage, une nouvelle voiture de fonction, un pin's en or...). Il faut en quelque sorte que le signe légitime le statut pour que le changement ait du sens. Par ailleurs, il est indispensable pour l'organisation de maîtriser la gestion symbolique afin d'éviter qu'elle soit un cacophonie de symboles.

2.3 La gestion symbolique : pour une gestion grise?

⁽⁶⁵⁾ in " Histoire et identité de l'entreprise ", op.cit, p 110.

⁽⁶⁶⁾ in " Histoire et identité de l'entreprise ", op.cit, p 111. En outre, on peut penser que l'entreprise cherche, par voie détournée, l'adhésion de son personnel tout en voulant minimiser sa responsabilité (pas de sources physiques).

⁽⁶⁷⁾ N. LEMAITRE, in " La culture d'entreprise, facteur de performance ", op.cit, p 156.

⁽⁶⁸⁾ in " Corporate culture, la culture sans histoire ", op.cit, p 33.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

C'est incontestablement **V. DEGOT** qui est le tenant de la gestion symbolique et du processus de symbolisation. Pour l'auteur, le symbole est à la fois " *un événement qui surgit dans une situation concrète, ici et maintenant* " et " *l'évolution de choses générales qui transcendent cette occurrence particulière* " ⁽⁶⁹⁾ . Il distingue aussi le signe, teinté de subjectivité, du symbole qui dénote un caractère général : " *le signe est émis dans une circonstance particulière vers un récepteur, dans une situation intersubjective* " alors que le symbole " *a une permanence relative qui tient soit à ce qu'il est fixe, soit qu'il est renouvelé de manière rituelle* " ⁽⁷⁰⁾

Comme la croyance, le propre du symbole est son aisance à l'indiscernable, à l'indiscutable (culture tabou). Il incarnerait une sorte de message mystique auquel personne ne voudrait déroger sans risquer de s'attirer la foudre des Dieux (" argumentation symbolique ")

L'objectif de la gestion symbolique est ambitieux et, somme toute, honorable : il vise à stabiliser le " *système socioculturel interne* " ⁽⁷⁰⁾ de l'entreprise tout en étant pourvoyeur de sens ; " *le sens des faits importe plus que les faits eux-mêmes* " ⁽⁷¹⁾ . Pourtant le " management symbolique " n'est pas sans engendrer certains problèmes notamment au plan éthique (voir section 2, paragraphe 2.1). Aussi, pour éviter toute " prise de conscience " par le personnel d'un certain nombre de faits, les managers symboliques travaillent-ils d'arrache-pied sur les valeurs et les rites d'une part, et sur les processus de résolution des conflits d'autre part. Ils se sentent investis d'une véritable mission culturelle, ne dissocient jamais stratégie et " habitudes culturelles ", et ne prennent des mesures coercitives à l'égard du personnel que s'il y a eu violation des " valeurs de base " ⁽⁷²⁾ Or, à l'heure où les entreprises dégraissent leurs effectifs, on ne peut pas dire que la loyauté des " remerciés " envers le noyau dur de valeurs soit en cause. Où sont les managers symboliques lorsqu'il s'agit d'annoncer à un père ou à une mère de famille qu'il est de trop ? ⁽⁷³⁾ Peut-on cultiver le " nous " et licencier simultanément ? D'autant que, selon **J. ABRAHAM**, " *le manager symbolique a la lourde et double charge d'incarner les valeurs présentement reconnues et de fédérer les acteurs.* " ⁽⁷²⁾

Selon **V. DEGOT**, cette manipulation symbolique serait la conséquence d'une volonté farouche des entreprises de vouloir à la fois conserver leur " *niveau structurel* " et répondre à la " *revendication de complexité des agents* ". Dans la pratique, la gestion symbolique consisterait en " *une technique générale de manipulation des représentations des agents par le biais de l'expression (la leur propre ou celle des décideurs)* " ⁽⁷⁴⁾ d'où les dérives. Toutes les valeurs " participatives " tant répandues dans l'entreprise ne seraient que leurres, des carottes pour faire avancer un âne paresseux ou fatigué (voir notre partie sur le management participatif, section 2 1-2). D'après l'auteur, " *le but initial de la gestion sociale, c'est-à-dire la responsabilisation des agents et l'enrichissement de leur travail, a débouché sur l'effet exactement inverse du fait de la dilution de toute initiative dans une parole anonyme et abondante* " ⁽⁷⁴⁾ . Il faudrait que les acteurs développent et surtout fassent apparaître leur esprit (auto)critique *par écrit* (" revaloriser l'écriture " pour favoriser la communication) pour atteindre une certaine " *sagesse organisationnelle* " ⁽⁷⁴⁾

⁽⁶⁹⁾ V. DEGOT, " L'entreprise, lieu symbolique " in RFG nov-déc 1986, p 11.

⁽⁷⁰⁾ in " L'entreprise, lieu symbolique " op cit; p. 12 et 17.

⁽⁷¹⁾ M. THEVENET, " La culture d'entreprise " in Encyclopédie du management, Vuibert 1992, p.425

⁽⁷²⁾ J. ABRAHAM, in " Médiation des acteurs et héros des organisations ", op.cit, p 21.

⁽⁷³⁾ notamment le cas d'une société bordelaise qui avait embauché (en CDD) une jeune diplômée officiellement pour accomplir une tâche comptable ; officieusement pour appliquer les mesures d'un plan social

⁽⁷⁴⁾ V. DEGOT, " la gestion grise " in RFG janv-fév. 1987, p. 102 et 105

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

Nous avons jusqu'ici exploré quelques facettes de l'organisation ⁽⁷⁵⁾ (culture, système politique). Comme le souligne si bien **P. DIRIBARNE** ⁽⁷⁶⁾ *“ La vie d'une entreprise est marquée par la défense d'intérêts, par des conflits de pouvoir, par des stratégies et des contre-stratégies, par l'élaboration de compromis raisonnables et la mise au point de règles et de procédures ... C'est pour rendre compte de ces conduites qui échappent, par tout ce qui s'y investit de passion, au monde froid des intérêts du calcul du pouvoir, comme au monde gentiment aseptisé des “ relations humaines “ qu'on est amené à parler de culture. “* Parallèlement à l'approche culturaliste s'est développé ce que les spécialistes appellent la “ sociologie clinique “ ou l'approche psychanalytique des organisations. Certes ces deux approches ont permis à l'organisation de faire face à un environnement instable et donc de survivre, mais gérer le symbolique ou l'imaginaire n'est pas sans engendrer quelques coûts. De quels coûts s'agit-il ? Ces coûts peuvent-ils être amoindris par une meilleure gestion culturelle ?

⁽⁷⁵⁾ voir annexe 9, et l'ouvrage de G. MORGAN intitulé “ Images de l'organisation “ Presses de l'Université de Laval, Editions Eska, Paris, 1989.

⁽⁷⁶⁾ in problèmes économiques n° 2000, 26 nov. 1986, p. 5.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

SECTION 2: LES APPORTS DE LA CULTURE DANS LA PREVENTION DES CONFLITS

Nous avons observé, dans notre précédente section, que les conflits “ *stratégiques* ”⁽⁷⁷⁾ ne sont que le produit d’une sédimentation de conflits “ *tactiques* ”⁽⁷⁷⁾ .

Le conflit proprement dit résulte alors d’un processus plus ou moins long et visible. ce processus se décompose en différentes phases que P. DEVAL appelle “ *ante conflictuelles* ”. Selon l’auteur, “ *la phase “ante conflictuelle”* serait un espace-temps antérieur au conflit collectif du travail dans lequel les acteurs sociaux développeraient différents modes de régulation leur permettant d’éviter ce conflit. ”⁽⁷⁸⁾

Comme le prétend l’adage “ il vaut mieux prévenir que guérir ”, la culture d’entreprise pourrait être un facteur “ automatique ” de discussion. Ces régulateurs culturels permettraient d’éviter une “ structuration des identités en conflit ”. Une des spécificités du management à la française consiste au laisser-aller (“ de toute manière, tôt ou tard, ils se fatigueront et la situation s’arrangera d’elle-même ”) et au curatif (on attend que la machine tombe en panne au lieu de l’entretenir). Certains pourront se vanter d’avoir intégré dans leur stratégie le préventif comme variable culturelle à part entière. Pourtant certaines pratiques managériales de mobilisation des ressources humaines sont elles-mêmes porteuse du germe conflictuel. Là encore il ne s’agit pas de faire d’un outil miracle à la mode, un outil de catastrophe sociétale. Nous nous efforcerons de rappeler quelques modèles de management faisant appel au “ culturel ” avant d’en souligner les limites, voire les dérapages probables.

1) Les enjeux stratégiques du paradigme culturaliste :

Nous avons déjà évoqué le caractère stratégique qui endossait la culture d’entreprise ces dernières années, suite aux mutations de l’environnement. Une organisation qui vise l’Excellence se doit de savoir (et de se donner les moyens de) mobiliser ses ressources humaines dans un tout cohérent. Elle doit arriver à faire converger sa “ rationalité stratégique ” avec sa “ rationalité culturelle ” au risque d’exposer son personnel à une forme “ *d’auto-aliénation* ”⁽⁷⁹⁾ . Le postulat de base est que tout management doit être étroitement lié à la culture de l’entreprise pour être à son tour créateur d’une certaine culture managériale. Certaines pratiques de management feraient ainsi partie de la couche superficielle de la culture d’entreprise, une sorte de mémoire vive, alors que d’autres seraient davantage enracinées dans celle-ci (ces pratiques feraient alors corps avec la mémoire morte). De fait, les conflits interviendraient suite à un revirement soudain et non compris des pratiques managériales, mais aussi suite à une incrémentation (dans la mémoire vive) de pratiques en apparence cohérentes mais en pratique contradictoires. La finalité ultime de ce “ chaos-management ” est d’arriver à une certaine “ *discipline de l’Excellence* ”⁽⁸⁰⁾ pour une plus grande performance de l’organisation. La démarche participative modifiera grandement le rôle de chaque employé qui, de simple objet devient acteur du changement.

1.1 La culture comme vecteur de performance

“ MO-TI-VEZ! ” scande-t-on dans une réunion de direction; “ IM-PLI-QUEZ! ” peut-on entendre dans une autre ... mais les réponses restent floues lorsqu’il s’agit ne serait-ce que

⁽⁷⁷⁾ Les conflits sont dits “ stratégiques ” dans la mesure où ils ont ou peuvent avoir une influence notable sur le fonctionnement de l’organisation. Ils procèdent d’une stratégie collective d’intérêts contrairement aux conflits “ tactiques ” qui demeurent au niveau individuel, local.

⁽⁷⁸⁾ “ Conflits collectifs du travail ” in *Personnel* n°360, mai 1995, p 6.

⁽⁷⁹⁾ N. ALTER, “ Logiques de l’entreprise informationnelle ”, op.cit, p 37 et 38.

⁽⁸⁰⁾ N. AUBERT et V. DE GAULEJAC in “ Le coût de l’excellence ”, op.cit, p 44.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

d'en donner une définition ou d'en connaître la mise en oeuvre. Pour **A. MUCCHIELI**⁽⁸¹⁾, motiver c'est " *stimuler, à l'aide d'une grande diversité de moyens, un quelconque des éléments de motivation, c'est-à-dire ou un principe de référence ou une orientation générale de l'être ou un comportement ou encore une signification.* "

Il ne s'agit plus précisément d'un processus⁽⁸²⁾ mettant en jeu plusieurs facteurs (cf annexe 11) en vue de générer ou d'encourager un certain type de comportement. (cf notre partie sur la motivation dans le chapitre 2). En l'occurrence, l'encadrement sera chargé de faire respecter une certaine " culture de comportements " en accord avec les objectifs fixés par la direction. Cette culture dégage justement un certain parfum de motivation et d'implication, et a aujourd'hui plus que besoin d'enivrer son personnel pour canaliser et orienter les énergies vers un but, un projet commun.

C. BARNARD est sans conteste l'un des précurseurs aussi bien en matière de culture d'entreprise qu'en matière de leadership. Selon lui, " *la véritable fonction du cadre est de gérer les valeurs de l'organisation (c'est-à-dire les " façonner " et les " faire respecter ") et d'assurer la motivation des employés* "⁽⁸³⁾ notamment par la mise en place et la gestion d'un système de communication. Quant à la performance économique, elle " *peut être établie par la survie de l'entreprise ou par sa capacité à atteindre ses objectifs* "⁽⁸⁴⁾. Pour **M. THEVENET** et **J.L VACHETTE** " *on ne rend pas les individus efficaces par décret* "⁽⁸⁵⁾, c'est-à-dire qu'une stratégie viable devra tenir compte des " projets individuels ". Pour les auteurs, optimiser les comportements pour accroître la performance collective doit passer par l'étude des réactions des personnes face à un stimulus avec un concept clé incarné par la culture d'entreprise. Il faudrait arriver à une véritable " *gestion de l'interaction entre la personne et l'organisation* "⁽⁸⁶⁾. Selon **KOTTER** et **HESKETT**⁽⁸⁷⁾, il y aurait trois catégories d'interactions entre culture et performance. Tout d'abord, une culture forte aurait une grande influence sur les performances de l'entreprise car elle permettrait un " *alignement total entre les systèmes de contrôle, la motivation et le mode d'organisation* "⁽⁸⁸⁾. Ensuite la performance se mesurerait par rapport à la cohérence entre culture et contexte de l'entreprise. Enfin, pour s'assurer une performance à long terme, l'organisation devrait se doter d'une culture permettant une adaptation rapide au changement (voir notre partie sur le changement 1.3).

De plus, pour éviter de sacrifier la cohérence à la performance, certains auteurs proposent d'intégrer dans le processus de performance⁽⁸⁹⁾ un élément essentiel à la motivation personnelle: le besoin d'autonomie et de réalisation de soi.

" *L'autonomie n'est plus ce qu'il faut supprimer par tous les moyens mais ce qu'il faut stimuler chez chacun.* " soulignent **N. D'ALMEIDA** et **A. NUTKOWICZ**⁽⁹⁰⁾. Mais les anciennes structures organisationnelles doivent aussi s'adapter au phénomène de

⁽⁸¹⁾ " Les motivations " in Que Sais-je? n°1949, février 1992, p 108.

⁽⁸²⁾ une vision synthétique des différents courants en motivation a été développée par A. ROGER dans un article du Personnel n°306, juillet 1989, p 26 à 31.

⁽⁸³⁾ cité par C. KENNEDY in " Toutes les théories du management ", éditions MAXIMA-Paris, 1993, p 42 et 43.

⁽⁸⁴⁾ R. CALORI, Y.F. LIVIAN et P. SARNIN, " Pour une théorie des relations entre entreprise et performance économique " in RFG juin-juillet-août 1989, p 39.

⁽⁸⁵⁾ in " Culture et comportements ", Vuibert-Paris, 1992, p 50.

⁽⁸⁶⁾ in " Culture et comportements ", op.cit, p 41.

⁽⁸⁷⁾ " Organizational culture and performance ", 1992, cités par M. THEVENET in Que Sais-je? n°2756, juin 1993, p 101 et 102.

⁽⁸⁸⁾ les travaux de R. CALORI, Y.F. LIVIAN et P. SARNIN soutiennent cette thèse. Selon eux, " une culture forte ("intense" et "homogène") est liée à une forte croissance relative dans ces entreprises monoactivité stratégique ", op.cit, p 49.

⁽⁸⁹⁾ Pour en savoir plus sur cette notion de processus de performance, voir M. THEVENET, " L'appréciation du personnel " in " L'encyclopédie du management ", op.cit, p 11 et 12.

⁽⁹⁰⁾ in " Projets d'entreprise dans la tourmente ", op.cit, p 19.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

responsabilisation des agents sous peine de voir se déclarer quelques conflits déstabilisateurs.

L'entreprise mobilisante portera donc une attention toute particulière à la gestion culturelle de ses ressources humaines et indirectement à la participation de chacun au projet collectif. Pour reprendre la formule de **M. THEVENET** et **J.L VACHETTE**, " *c'est des hommes et de leur participation que semblent souvent dépendre l'efficacité de la performance collective.* "(91)

1.2 Du culte de la participation à la culture participative

Comme la motivation, le management participatif a été bercé par le courant des relations humaines⁽⁹²⁾ et survit aujourd'hui grâce à nombre d'adeptes qui voient en ce modèle une des réponses aux maux de l'époque dite " *post-industrielle* "⁽⁹³⁾ . En effet le concept de participation s'est quelque peu éloigné de sa signification originelle⁽⁹⁴⁾ pour prendre ces dernières années une connotation consensuelle, intégratrice et anti-confliktuelle⁽⁹⁵⁾ . Propulsé dans les années 1970 et prescrit par les tenants de la sociologie des organisations et autres consultants, le management participatif a eu des années fastes. Un article récent de **C. GUELAUD** nous rappelle les enjeux de cette pratique: " *il repose sur l'instauration, entre les dirigeants et la hiérarchie d'une entreprise, de rapports coopératifs qui relancent la dynamique interne tout en préservant, dans la mesure du possible, la liberté des individus. Les prises de décisions et le contrôle se font en groupes et des objectifs ambitieux sont fixés aux entreprises.* "(96) Mais le " faire participer " ne s'inscrit pas seulement dans une optique coopérative. Il renvoie aussi à la notion de pouvoir comme nous le rappelle **J. ROJOT**: " *il ne saurait y avoir de véritable participation sans partage de pouvoir.* " (97) On ne peut certes pas prôner l'autonomie et la prise d'initiative tout en rappelant aux employés qu'ils doivent obéir à certaines règles. Ce qui amène l'auteur à conclure sur l'inévitable conflit à terme entre les décideurs et les exécutants (cf notre réflexion sur la marge de liberté des acteurs; section 1, 1.3). Par ailleurs, on peut remarquer dans certaines entreprises, le mal que se donnent certains dirigeants à vouloir instaurer des réunions (souvent tard le soir ou tôt le matin) parce que plus participatives mais qui s'avèrent finalement stériles (on parle volontiers de " réunionnisme "). Des réunions efficaces " *doivent prendre en compte les problèmes posés, les solutions proposées, les examiner et leur donner suite (fût elle négative) et non les enterrer; car alors la déception s'installe et l'opération démotive, ce qui est l'effet inverse de celui recherché* "(98) . Une réunion bien conduite devrait satisfaire la quasi totalité, voire la totalité des participants en apportant une solution au conflit non encore déclaré. Les

(91) in " Culture et performance ", op.cit, p 210.

(92) pour une synthèse de l'évolution du management, voir l'article de J-F. DORTIER " Management et sciences humaines " in Problèmes économiques n°2235, 24 juillet 1991, p 14 à 16.

(93) M. CROZIER, " L'entreprise à l'écoute, vers un management post-industriel ", Interéditions, 1990.

(94) voir les articles " Etre citoyen dans l'entreprise " et " Pour une démocratie vraiment participative " de P. LORINO in Le Monde Diplomatique, août et septembre 1991.

(95) J. ROJOT (" Ce que participation veut dire " in RFG mars-avril-mai 1992, p 86) résume en quelques lignes l'évolution de la notion de participation : " *d'institutionnelle elle est passée à plus interpersonnelle, de structurelle elle est passée à plus vécue, de formelle elle est passée à plus informelle, de collective elle est passée à plus individuelle, de représentative elle est passée à plus directe, de conflictuelle elle est passée à plus -mais certes pas totalement- intégrante.* "

(96) " Les cadres repris en main " in Les Enjeux des Echos, janvier 1996, p 42.

(97) in " Ce que participation veut dire ", op.cit, p 87. Notons aussi l'effort de classification de l'auteur des différentes formes de participation que l'on peut trouver dans une entreprise.

(98) M.C. TESSIER, J.P. DOURY, D. MARTINON et J. PICARD, in Personnel n°314, mai 1990, p 40.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

répercussions seront d'autant plus positives que l'animateur aura le "contact" aisé, une communication à toute épreuve⁽⁹⁹⁾.

Par ailleurs, certains auteurs pensent que la participation est inhérente à une démarche managériale à la fois globale et intégrative mais que celle-ci comporte aussi certains risques. Tout d'abord, et pour paraphraser **P. WATZLAWICK, M. THEVENET** affirme que " *l'on ne peut pas ne pas participer*"⁽¹⁰⁰⁾. Selon l'auteur, il est évident que le management, du fait qu'il s'attache " *à la conduite de l'action collective*", est participatif mais à des degrés différents.

De même, **D. HALL** pense que " *le management est toujours participatif*", que " *la participation est toujours là, mais avec une qualité différente*"⁽¹⁰¹⁾. La participation aurait alors une sorte de vie autonome, une vie qui se propagerait de manière concomitante aux attentes et aux exigences du groupe.

On pourrait ainsi voir apparaître une "participation à cran", un "réservoir participatif" dont le niveau ne pourrait qu'augmenter. Le groupe chercherait non seulement à conserver ses avantages acquis mais passerait aussi du temps en vue d'accroître son champ participatif et de fait, alimenter le réservoir.

Risque de dérapage qu'il faudra, ensuite, savoir maîtriser. **D'après M. THEVENET**, le risque serait de considérer le management participatif comme un " *processus miraculeux*" à même de résoudre tous les problèmes de l'entreprise. Le management participatif serait même un problème en lui-même car " *il est toujours participatif; on peut en attendre des résultats toujours plus forts; il faut gérer le mécanisme d'un apprentissage de cette participation; il faut en faire évoluer les formes ou l'intensité (...)* Chaque groupe d'acteurs (direction, salariés) revendique toujours plus de participation sans être d'accord sur son contenu, ses conditions et ses limites."⁽¹⁰²⁾ **G. BOUVEROT**, D.R.H Central de RENAULT, appelle à une "rationalisation" de la démarche participative et en évoque certains risques: " *le risque du MP, c'est la dilution de la décision, la perte d'autorité. La concertation et la discussion sont nécessaires, mais il faut savoir trancher au bon moment et au bon endroit.*"⁽¹⁰³⁾ D'autant que la période de crise actuelle n'est certainement pas propice au mouvement participatif avec la vogue de restructuration qui sévit dans les organisations. L'instabilité de l'environnement et la peur de l'inconnu légitimeraient-elles pour autant une recentralisation du pouvoir? La question mérite réflexion mais tout juste pouvons nous dire que la culture participative, bien que " *utile pour gérer le conflit fondamental entre exécutants et dirigeants*"⁽¹⁰⁴⁾, recèle certains pièges qu'il est aisé de connaître et de savoir éviter? Cette connaissance est d'autant plus nécessaire que la participation de chaque acteur est suscitée lorsqu'un changement important intervient dans l'organisation.

1.3 Accompagner le changement pour réussir

La mondialisation de l'économie⁽¹⁰⁵⁾, la globalisation des marchés, la vitesse de traitement et de transfert de l'information ont fait de l'adaptation au changement un facteur clé de succès auquel l'entreprise ne peut se soustraire.

⁽⁹⁹⁾ On trouvera une approche synthétique des différentes manières de conduire une réunion dans l'ouvrage "Travailler en groupe" de F. VANOYE, Editions Hatier, collection profil/formation, 1976.

⁽¹⁰⁰⁾ "Le management participatif, un problème plutôt qu'une solution", in RFG mars-avril-mai 1992, p 69.

⁽¹⁰¹⁾ "Le management est toujours participatif", in RFG mars-avril-mai 1992, p 81.

⁽¹⁰²⁾ "Le management participatif, un problème plutôt qu'une solution", op.cit, p 70.

⁽¹⁰³⁾ cité par C. GUEULAUD in "Les cadres repris en main", op.cit, p 42. Voir aussi l'article de The Economist "Le travail en équipe n'est plus si chouette que ça" in Courrier International n°225, mars 1995, p28 et 29.

⁽¹⁰⁴⁾ J. ROJOT, "Ce que participation veut dire", op.cit, p 93.

⁽¹⁰⁵⁾ voir "La mondialisation de l'économie : menace ou progrès?" et notamment l'article de S. AIRAUDI, p 29 à 32.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

Selon **R.T PASCALE**, certaines organisations rencontrent des difficultés à intégrer le changement parce qu'elles ne sont pas prêtes à -ou tout simplement parce qu'elles ne le désirent pas - " *ébranler l'équilibre* " ⁽¹⁰⁶⁾ et à faire des conflits un levier du changement. (cf annexe 12) Selon **A. BERNARD**, il s'agit d'encourager et de mener à bien le développement de l'organisation - notamment par un management stratégique des ressources humaines- en faisant des individus, des " *intrapreneurs innovants* " ⁽¹⁰⁷⁾ instigateurs du changement organisationnel. Il faudrait, souligne l'auteur, que l'organisation arrive à ne plus subir le changement et, pour cela, développe une " *stratégie de revitalisation* " passant par l'aménagement d'un contexte propice à l'implication de tous. (sur l'implication voir section 2, 2.2). Mais qu'entend-t-on réellement par changement? (voir annexe 13)

Globalement, le changement managérial consiste à " *changer les modes de fonctionnement individuels et collectifs des hommes dans l'organisation, leur manière de diriger, d'être dirigés, d'interagir au sein de l'entreprise et avec l'environnement de celle-ci, de travailler, de prendre et d'assumer des responsabilités.* " ⁽¹⁰⁸⁾

Nombre d'auteurs se sont intéressés au changement et à sa dynamique. Pour **P. MORIN**, le changement est à la fois une action et un état: " *changement, réforme, impliquent une action (transformer, gérer un processus volontaire de modification) et un choix (un nouvel état final différent à instituer).* " ⁽¹⁰⁹⁾ Plus concrètement, le changement peut concerner aussi bien les relations de pouvoir que la structure même de l'organisation. (cf annexe 14) Il consistera alors à " *mettre en place une autre règle du jeu* " ou à " *modifier l'organigramme* " ⁽¹¹⁰⁾ (réaffectations, nouvelles compétences). Dans tous les cas, nous précise **J. BONIS**, " *le changement passe par le développement à l'intérieur de l'entreprise d'acteurs collectifs.* " Or, la " *gestion du collectif* " nous ramène plus ou moins directement à la culture organisationnelle.

1.3.1 Le levier culturel

P. MORIN distingue deux types de changement organisationnel:

- le changement négocié ⁽¹¹¹⁾ est la " *stratégie obligée face à des acteurs ou groupe d'acteurs peu enclins à accepter le changement projeté par une direction et ayant le pouvoir de se livrer à toute une série de conduites d'opposition directe ou indirecte.* " ⁽¹¹²⁾ Il s'agira ici de déterminer conjointement les intérêts mutuels (direction-salariés) au changement prévu.

Une fois accepté, la direction devra se montrer vigilante quant au " *détournement du changement* " et autre " *neutralisation* " ⁽¹¹³⁾ . Aussi, pour mener dans de bonnes conditions le processus de changement à terme (voir annexe 15), **O. ORTSMAN** préconise t-il une " *démarche miroir* " qui permettrait " *de passer plus rapidement d'une modification culturelle à une prise en compte des principaux problèmes de fonctionnement de l'institution, y compris les modifications éventuelles de l'organisation du travail* " ⁽¹¹⁴⁾ . Cette démarche permettrait, selon l'auteur, de " *créer une dynamique propice au changement* " par l'intermédiaire d'une

⁽¹⁰⁶⁾ in " Les risques de l'excellence ", Interéditions, 1992, titre du chapitre 4, p107.

⁽¹⁰⁷⁾ " Le développement de l'organisation : conditions et pratiques " in " L'encyclopédie du management ", op.cit, p 180.

⁽¹⁰⁸⁾ F. BONEU, F. FETTU et L. MARMONIER, " Piloter le changement managérial ", Editions Liaisons-Paris, 1992, p XV.

⁽¹⁰⁹⁾ " Pratiques du changement organisationnel " in RFG mars-avril-mai 1988, p 60.

⁽¹¹⁰⁾ J. BONIS, " Pour des stratégies managériales du changement en entreprise " in RFG mars-avril-mai 1988, p 68.

⁽¹¹¹⁾ nous étudierons ultérieurement (section 2 ; 2.1) une application du changement au travers du projet d'entreprise.

⁽¹¹²⁾ in " Pratiques du changement organisationnel ", op.cit, p 64.

⁽¹¹³⁾ in " Piloter le changement managérial ", op.cit, p 28.

⁽¹¹⁴⁾ " Peut-on changer l'organisation du travail et la culture d'entreprise? " in RFG mars-avril-mai 1992, p12 et 13.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

communication constructive rendant compte de la créativité de chaque acteur. Ce processus augmenterait la probabilité de réussite d'un changement organisationnel en misant sur la prévention des conflits et en suscitant une plus grande implication des acteurs dans celui-ci.

- le changement imposé par la direction peut engendrer différentes formes de comportements de la part des individus (subordonnés). Il pourra soit générer la satisfaction ou l'indifférence si la stratégie mise en oeuvre va dans le sens de l'intérêt individuel ou ne change rien à la situation précédente; soit le mécontentement, le sabotage, si l'individu ou le groupe n'y trouve pas son compte ou encore, si le changement négocié est perçu par celui-ci comme manipulateur, obscur. Encore faut-il, comme le rappelle l'auteur que les groupes insatisfaits aient le pouvoir de s'y opposer. Plus important encore, la culture d'entreprise aurait selon **M. THEVENET**⁽¹¹⁵⁾, le rôle vital de "*lubrification des rouages du changement*". "Et si la mécanique organisationnelle du changement n'est pas bien "huilée" alors il est vain de vouloir la faire bouger. Dans le même sens, **J. BONIS** met en exergue le caractère culturel du changement organisationnel : puisqu'" *il n'y a pas de mobilisation d'acteur collectif sans langage commun et partage d'objectifs, (...) une stratégie a toujours un volet culturel*".⁽¹¹⁶⁾

Utiliser la culture organisationnelle comme levier au changement est, par exemple, une stratégie adoptée par CALOR⁽¹¹⁷⁾. Pourtant la littérature spécialisée des dernières années a souligné les dangers d'une culture trop forte⁽¹¹⁸⁾. Certes, les acteurs ont un besoin immense -d'autant plus que l'environnement est instable- d'évoluer dans une structure stable, un cadre culturel sécurisant mais une adhésion excessive aux valeurs de l'organisation ne constitue-t-elle pas un frein au changement, à la richesse de la créativité et de l'imagination? Les réponses sont à nuancer, sauf en ce qui concerne la remise en cause des relations de pouvoir⁽¹¹⁹⁾. En outre, les résistances au changement ne sont pas toutes négatives. Selon **J. JABES**⁽¹²⁰⁾, les employés éviteraient l'implosion en évacuant les tensions internes par des comportements assez visibles pour susciter l'attention de la direction sur certains points "*chauds*". Ces "*résistances ouvertes*" permettraient aussi à la direction d'étudier d'autres facteurs susceptibles d'accompagner le changement "*en douceur*". Ce qui amène certains auteurs à considérer les conflits comme "*régénérateurs*" de l'organisation.

1.3.2 Le levier conflictuel

Pour **R.T PASCALE**, l'entreprise doit profiter de ses structures hétérogènes pour gagner la bataille du changement. Selon lui, "*cette hétérogénéité favorise le renouvellement et l'adaptation*".⁽¹²¹⁾ C'est de la richesse des divergences d'opinions que les "*débats constructifs*" naîtront. L'auteur cite l'exemple de grandes entreprises (Ford, Honda, IBM) fortement imprégnées de leur culture qui s'appuient sur d'importantes tensions internes pour créer et maintenir un "*déséquilibre constructif*"⁽¹²¹⁾. De surcroît, les entreprises qui chercheraient à tout prix la cohérence tomberaient en fait dans un "*égocentrisme paralysant*"⁽¹²¹⁾. Il est donc plus judicieux de mettre les "*énergies conflictuelles*" au service de la créativité. Dans le même sens, **M. LAFEUILLE**, expert en créativité, ne conçoit pas le changement sans "*management créatif*". L'auteur nous donne, tout au long de son ouvrage, des "*outils créatifs*" pour mieux "*accompagner et réussir le changement*" en sept jours et

⁽¹¹⁵⁾ " Plus c'est la même chose, plus ça change " in RFG mars-avril-mai 1988, p 91.

⁽¹¹⁶⁾ in " Pour des stratégies managériales du changement en entreprise ", op.cit, p 73.

⁽¹¹⁷⁾ voir l'article de C. PIN " Valeurs, culture et performance " in Personnel n°314, mai 1990, p 46 à 49.

⁽¹¹⁸⁾ selon M. THEVENET (" La culture d'entreprise en 9 questions " in RFG sept-oct 1984, p 19), "*la culture sera d'autant plus forte qu'un groupe stable aura eu une histoire longue, diverse, intense*".

⁽¹¹⁹⁾ voir N. LEMAITRE, " La culture d'entreprise, facteur de performance ", op.cit, p160.

⁽¹²⁰⁾ " Changement et développement de l'organisation " in " Management, aspects humains et organisationnels ", op.cit, p 598.

⁽¹²¹⁾ in " Les risques de l'excellence ", op.cit, p 57, 58 et 74.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

sept nuits⁽¹²²⁾ . “ Cette culture créative appliquée aux enjeux et objectifs de l'entreprise peut lui faire gagner en efficacité, en qualité, en création, en image de marque, en climat social, en résultats financiers,... C'est une montée en puissance intellectuelle qui doit être revendiquée et atteinte par chaque manager/managé pour que l'entreprise puisse en bénéficier. ”⁽¹²³⁾

On comprend davantage l'importance de ce nouveau concept au travers d'un exemple tiré de sa partie sur “ l'intuition “. Selon l'auteur, dans le cas du licenciement d'un “ managé “, un bon “ manager intuitif “ se doit de “ communiquer sur la non-complémentarité des sensations “ et donc “ accepter d'anticiper pour prévenir. ”⁽¹²⁴⁾ Quant au “ managé “ (licencié) il doit “ avant le désaccord, avoir le courage d'en parler, pour diminuer les tensions; c'est la gestion intuitive des frustrations futures. ”⁽¹²⁴⁾ Somme toute, cette culture, d'une créativité rare et faisant appel plus que jamais au religieux, semble avoir aujourd'hui conquis nombre d'entreprises en mal de légitimation des licenciements.(cf section 2, 2.2)

Aussi, l'idéologie véhiculée au travers du management culturel ne va t-elle pas à l'encontre même des actions économique-financières menées par les stratèges du “ top-management “ ?

2) MANAGEMENT PAR LA CULTURE ET PREVENTION DES CONFLITS

Dans le marasme économique, l'avantage est à l'entreprise qui sait mettre en oeuvre tous les moyens nécessaires à l'aboutissement du ou des projets qui lui paraissent viables. Pour cela, l'entreprise dite du “ troisième type ”⁽¹²⁵⁾ et ses managers doivent cultiver, au-delà de la motivation, l'implication totale des acteurs dans les objectifs définis. Et tous les procédés sont bons pour accroître l'influence de l'organisation aussi bien en son sein, notamment par un contrôle “ en douceur “ des réseaux sociaux, qu'à l'extérieur de celle-ci car “ le personnel est le premier diffuseur de messages sur son entreprise. ”⁽¹²⁶⁾

2.1 Un projet d'entreprise à tout prix?:

“ Une entreprise sans projet n'a pas de sens ”⁽¹²⁷⁾ : cette affirmation, qui peut paraître évidente, cache en fait deux pratiques managériales en étroite interaction. En premier lieu, il n'y a pas de projet figé. En effet, jusqu'à ce qu'il soit mené à terme, il rencontrera différents problèmes (de mise en oeuvre, d'allocation de ressources, etc...) et conflits que l'organisation devra résoudre, si possible, avec la participation de tous les acteurs. Globalement, “ le projet peut se définir comme une anticipation opératoire, individuelle ou collective, d'un futur désiré. (...), infinie, le projet doit être perçu comme un processus de pilotage de l'action collective ”⁽¹²⁸⁾ . C'est donc à ce titre (prévision, gestion du “ collectif “) que le projet d'entreprise concerne aussi bien la démarche stratégique que culturelle⁽¹²⁹⁾

En second lieu, il s'agit de donner son sens au projet afin que chacun se sente intimement concerné. Parallèlement à l'ascension de cette notion de projet s'est alors développé un “ soutien logistique psychique “ incarné par “ l'éthique des affaires. ”⁽¹³⁰⁾

⁽¹²²⁾ “ Accompagnez le changement “, Editions LPM-Paris, 1995, p 5.

⁽¹²³⁾ in “ Accompagnez le changement “, op.cit, p 3 de l'introduction.

⁽¹²⁴⁾ idem, p 21 et 22.

⁽¹²⁵⁾ H. SERYEIX et G. ARCHIER, “ L'entreprise du troisième type “, Le Seuil-Paris, 1984.

⁽¹²⁶⁾ “ Communication interne-externe, même combat “, in Science et Vie n°31, sept.1987.

⁽¹²⁷⁾ N. D'ALMEIDA et A. NUTKOWICZ, “ Les projets d'entreprises dans la tourmente “, op.cit, p XVI.

⁽¹²⁸⁾ J-P. BOUTINET cité par J-P. BRECHET, “ Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise “, in RFG juin-juillet-août 1994, p 8.

⁽¹²⁹⁾ B. MALCOR, “ Avoir la culture de sa stratégie “, in Personnel n°309, nov.1989, p 45.

⁽¹³⁰⁾ ce thème sera d'ailleurs le sujet de la sous-section 2.2

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

La démarche projet serait donc inhérente à l'existence de toute organisation (cf annexe 16). D'après **D. LEROY**, les enjeux de cette démarche seraient de taille: "*elle apparaît comme une voie séduisante pour permettre l'adaptation à l'incertitude et à l'instabilité, aider au développement de la créativité et de la flexibilité, à la lutte contre l'ossification des structures et à la mobilisation des énergies pour répondre à de nouveaux défis collectifs, au développement de l'innovation, à la recherche d'un sens partagé dans l'action collective, sans déroger à la nécessité d'un maintien équilibré entre la dynamique collective et la pérennisation des organisations.*"⁽¹³¹⁾

Pourtant, le projet d'entreprise semble avoir connu quelques déboires et, après avoir eu un large (et démesuré?) succès auprès des entreprises, certains finissent même par s'empiler au fond des tiroirs. Mais avant d'en analyser les limites, attardons nous quelque peu sur ce concept.

2.1.1 Un concept simple et mobilisateur:

Le projet d'entreprise est incontestablement un instrument de communication interne, ce qui n'empêche pas certaines organisations de vouloir le faire partager à l'extérieur, notamment pour rassurer les actionnaires sur le fait que leur argent est utilisé à bon escient ou dans le cadre d'une promotion. Il se matérialise par des "*petits livrets qui synthétisent les principes et parfois les règles de conduites détaillés du groupe,*"⁽¹³²⁾ en général formulés dans un langage non équivoque, concis et à la portée de tous. En fait, il résume en quelques pages (inférieur à dix, disent certains spécialistes) "*une vision du futur (...), un système de valeurs partagées (...), des priorités pour l'action (...).*"⁽¹³³⁾ Selon **J.P AUDOYER**, un audit social et culturel de l'entreprise est indispensable pour "*préparer les esprits à la démarche projet.*"⁽¹³⁴⁾

De plus, le projet d'entreprise sera d'autant plus accepté, à la fois individuellement et collectivement, qu'il est le fruit d'une participation active. Dans une perspective de l'entreprise en tant que "*système conflictuel*"⁽¹³⁵⁾, le projet pourra être négocié et/ou imposé par la direction. Il est évident que la dernière stratégie, si elle est adaptée, entraînera des conflits d'intérêts entre le sommet et la base de l'entreprise⁽¹³⁶⁾. Le projet négocié, dans son sens comportementaliste⁽¹³⁷⁾, est plus dans la droite lignée de ce que les entreprises sembleraient vouloir. In fine, lorsque le projet sera accepté par l'ensemble du "*corps social*", il sera "*le fruit d'un construit collectif qui constitue la médiation inéluctable entre les fins et la réalisation.*"⁽¹³⁸⁾

Le projet d'entreprise a suscité et suscite peut être encore un vif engouement notamment en ce qui concerne l'accompagnement du changement par l'évolution de la culture⁽¹³⁹⁾.

⁽¹³¹⁾ " Le management par projets : entre mythes et réalités " in RFG janv-fev.1996, p 109.

⁽¹³²⁾ J-P. LE GOFF, " Le mythe de l'entreprise ", La Découverte/Essais-Paris, 1995, p 67.

⁽¹³³⁾ L. BOYER, " Le projet d'entreprise : d'un management quantitatif à une approche culturelle de l'entreprise " in " L'encyclopédie du management ", op.cit, p 52.

⁽¹³⁴⁾ " Le projet d'entreprise, développement d'une communication ", in Personnel n°335, août-sept.1992, p 47.

⁽¹³⁵⁾ "*conflictuel au sens où les unités de base cohérentes le constituant (individu ou groupe) se révèlent d'une part capables de classer leurs préférences quant aux états possibles du système et, d'autre part, que ce classement diffère selon les unités. In fine, des systèmes dans lesquels les préférences divergentes des unités de base ne peuvent être satisfaites simultanément*", J-P. BRECHET, in " Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise ", op.cit, p 11.

⁽¹³⁶⁾ un projet qui se veut être un "*pacte participatif*" ne peut en même temps que refléter le dessein d'une minorité d'élitistes.

⁽¹³⁷⁾ l'idée de l'école comportementaliste est que la négociation du projet est souhaitable tout en restant sous le contrôle et l'arbitrage des dirigeants.

⁽¹³⁸⁾ J-P. BRECHET, " Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise ", op.cit, p 12.

⁽¹³⁹⁾ pour un cas concret, voir annexe 17.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

Mais, il peut aussi engendrer des effets inverses à ceux recherchés (chute de la crédibilité des dirigeants et de leurs stratégies, démotivation...) si l'organisation ne sait pas éviter certains pièges et certaines dérives.

2.1.2 Les dérives : respecter les finalités du projet

Selon **M. GODET**⁽¹⁴⁰⁾, il y a quatre pièges à éviter. Le premier et le deuxième ont trait au " *projet gadget* " ou projet " *moi aussi* " ⁽¹⁴¹⁾ pour éviter de se faire distancer par les concurrents " à la mode ", et au projet considéré comme une fin alors qu'il constitue avant tout un processus mobilisateur. " *Le projet d'entreprise doit être considéré comme un processus, une dynamique qui vise à donner un supplément de sens à l'action quotidienne de chacun en lui faisant percevoir un défi personnel en même temps qu'une aventure collective pour l'entreprise.* " ⁽¹⁴²⁾ Le troisième concerne le risque inhérent à la " *sous-traitance* " du projet par des consultants. Le projet sera alors perçu par le personnel comme un corps étranger qu'il faut rejeter. Le quatrième, enfin, est l'inutilité du lancement d'un tel projet s'il doit évoluer dans une structure inadaptée. Pour **J.L. FICHTER**, " *l'idée de projet n'a de sens, au même titre que celle de la participation, d'expression et de délégation, qu'à la condition de s'inscrire dans le cadre d'une conception d'ensemble de l'entreprise requérant des pratiques cohérentes de gestion des hommes, d'organisation du travail et de la communication.* " ⁽¹⁴³⁾

Le projet d'entreprise doit donc répondre moins à la volonté plus ou moins grande de certaines organisations de " coller " à la mode qu'à une réelle ambition stratégique commune.

Mais, comme les dirigeants s'accordent à le dire, la mise en oeuvre de toute démarche stratégique est parsemée d'embûches, de dérives qu'il faudra, à défaut de les avoir prévues, résoudre sur le " terrain ". C'est justement dans un article récent que **E.M. HERNANDEZ**⁽¹⁴⁴⁾ met en garde les entreprises sur certaines dérives quant à l'utilisation du projet d'entreprise. L'auteur distingue les dérives intra organisationnelles ou externes à celle-ci. La première catégorie de dérives aurait trait à la fois à des pratiques manipulatoires, à une légitimation d'un style de " leadership " bien de chez nous et enfin, à une nouvelle forme de communication.

Nous avons évoqué, dans notre introduction, les mutations que l'entreprise a connu notamment en matière de relations de travail. Nous faisons allusion au " glissement " de la contrainte qui, de celle liée à la tâche proprement dite, concerne aujourd'hui l'irrationnel: " *l'emprise sur le corps du taylorisme fait place à l'emprise sur le psychisme et l'imaginaire individuel dans l'entreprise polycellulaire émergente.* " ⁽¹⁴⁵⁾ La rationalité de l'acteur serait en fait limitée, voire remplacée, par celle de l'entreprise qui, utilisant le mécanisme subtil de substitution par le psychisme, arrive à faire croire que son projet énonce en fait un certain consensus collectif. **F. GUIRAUD** lors d'une table ronde, est d'avis que l'individu " *doit situer son projet personnel dans le projet de l'équipe, qui se situe dans celui de l'usine, lui même se situant dans celui de l'entreprise.* " ⁽¹⁴⁶⁾ Mais que faire si les deux projets ont plus de points divergents que de points communs? A t-on le droit d'agir sur le monde intra-psychique de l'individu pour le rendre plus docile, plus " coopératif "? Contrairement à ce que pourrait

⁽¹⁴⁰⁾ " Le projet d'entreprise, utilité et limites " in Personnel n°286, mai 1987, p 11-13.

⁽¹⁴¹⁾ D. RIGAUD, " Projet d'entreprise : six scénarios-catastrophes/six principes essentiels " in Personnel n°309, nov.1989, p 44 et 45.

⁽¹⁴²⁾ J-Y. KOCH, " Le projet d'entreprise : exercice de style à la mode ou moyen décisif pour gagner la bataille de l'entreprise? " , in Personnel n°309, nov.1989, p 42.

⁽¹⁴³⁾ " Non au projet d'entreprise! " in RFG mars-avril-mai 1988, p 88.

⁽¹⁴⁴⁾ " Le projet d'entreprise : quel regard porter aujourd'hui? " in Personnel n°364, oct-nov.1995, p 44-47.

⁽¹⁴⁵⁾ idem, p 45.

⁽¹⁴⁶⁾ " Le projet d'entreprise " , in Projet n°200, juillet août 1986, p 31.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

penser **B. HAOUN**, l'objectif du projet d'entreprise serait alors moins la "*recherche de médiation entre différents langages*" que l'imprégnation du sien dans l'inconscient individuel et collectif. Finalement, et comme le souligne **E. M HERNANDEZ**, l'entreprise "*dénie le droit à chaque collaborateur d'avoir un projet personnel totalement ou partiellement distinct du projet de l'entreprise*"⁽¹⁴⁷⁾. Et même si l'état actuel du marché du travail dissuade certains "acteurs" de trop "hausser le ton", cette situation stressante ne fait qu'alimenter le "vase conflictuel" à la limite du débordement.

Par ailleurs, **J.P. LE GOFF** ne s'intéresse pas tant à cette "*emprise de l'organisation*"⁽¹⁴⁸⁾ sur le psychisme des individus qu'à la finalité sous-jacente du projet d'entreprise. Selon l'auteur, la volonté de faire aboutir le projet d'entreprise refléterait en fait l'aspiration de certains dirigeants au "*retour du paternalisme à la française*".

En France, culture organisationnelle et paternalisme seraient alors étroitement liés dans le sens où tous deux nourrirait des ambitions sous-jacentes similaires. Le schéma serait le suivant : le codage culturel consiste en un "équipement mental" qui façonne les comportements et agit comme un tout régulateur, regroupant les individus dans des traits réguliers capables de réduire l'incertitude; alors que "*la trame des rapports humains dans l'entreprise s'apparente à celle d'une grande famille ordonnées autour de la figure du père agissant par amour, à l'image de Dieu.*"⁽¹⁴⁹⁾

Deux formes complémentaires de régulation semblent donc avoir acquis droit de citer dans les entreprises françaises tout au moins : la régulation par la culture organisationnelle (facteur d'adhésion) et par l'éthique (autorité morale). Dans ce contexte, il est clair que la priorité est moins le respect de l'intégrité humaine⁽¹⁵⁰⁾ avec le volant incompressible de liberté -et donc de conflit potentiel- qui y est attaché, que la productivité et le profit. Pourtant, nous avons vu que le conflit pouvait constituer un levier non négligeable et profitable à tous. Enfin, notre époque serait marquée par une "gestion duale du personnel" de l'entreprise, où la volonté d'une communication interne toujours plus transparente contrasterait avec un "*salariat à deux vitesses*"⁽¹⁵¹⁾.

Quant aux "dérives externes" (qui feront l'objet d'une étude plus approfondie dans le paragraphe suivant), elles concernent davantage l'entreprise moderne et ses nouvelles pratiques managériales.

2.2 Le manager du troisième type et l'avènement du "managinaire"

En effet, le "manager du troisième type" est le dernier rejeton d'une série de tests scientifiques modernes. Il a été conçu "in vitro" avec d'éminents donneurs appartenant aussi bien au "courant traditionnel" (le "*One best way*" taylorien par exemple) qu'au "courant moderniste" (culture d'entreprise, éthique, idéologie...), et est né sous "X". Son domaine privilégié est le "*management moderne*"^X, fer de lance de "*l'entreprise du troisième type*", qui touche la gestion des ressources humaines dans son ensemble et tout

⁽¹⁴⁷⁾ in "Le projet d'entreprise : quel regard porter aujourd'hui?", op.cit, p 45.

⁽¹⁴⁸⁾ voir à ce sujet l'ouvrage intéressant de M. PAGEI, M. BONNETTI et V. DE GAULEJAC intitulé "L'emprise de l'organisation", PUF-Paris, 1979.

⁽¹⁴⁹⁾ J-P. LE GOFF, "Le mythe de l'entreprise", op.cit, p 90.

⁽¹⁵⁰⁾ Pour J-P. LE GOFF, "*la culture d'entreprise mélange confusément les aspects professionnels et des valeurs des plus générales, décrète l'autonomie individuelle pour l'encadrer et la résoudre dans la communauté entreprise, gomme le pluralisme et le conflit*" in "La difficile réconciliation de l'entreprise moderne et de la démocratie", op.cit, p 18.

⁽¹⁵¹⁾ E.M. HERNANDEZ, "Le projet d'entreprise : effet de mode ou instrument de changement?" in Problèmes Economiques n°2401, dec.1994, p 17 et 18. Au sujet de la précarisation toujours plus grande du travail -largement favorisée par le gouvernement-, faut-il ajouter que le contrat à durée indéterminée constitue la règle en droit du travail (c'est le contrat de "droit commun", art 1a loi n°90-613 du 12/7/1990), les autres formes demeurant l'exception.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise
particulièrement l'implication des individus, le "business ethics" ou autres manœuvres idéologiques (cf annexe 18).

2.2.1 Passer de la mobilisation à l'implication

Le manager moderniste est un "animal" créatif au sens de **M. LAFEUILLE**. Il cultive le "management créatif", "forme de management ouvert sur la prise en compte des valeurs reconnues que sont l'intuition, l'imagination et l'implication."⁽¹⁵²⁾

Tout comme la culture d'entreprise, il existe de nombreuses définitions de l'implication. En outre, dans un article récent, **M. THEVENET** s'est essayé à une synthèse sur le sujet. Selon l'auteur, l'implication se caractérise par :

- "un état d'adhésion qui traduit une démarche de la personne vers l'organisation,
- une disposition de la personne à agir, à utiliser sa marge de liberté pour intervenir dans le sens des buts et valeurs de l'entreprise;
- un désir de rester, c'est-à-dire un choix de comportement se traduisant par exemple par un non turn-over et une moindre vulnérabilité à l'absentéisme."⁽¹⁵³⁾

La notion d'implication va donc bien au-delà de son prédécesseur, la mobilisation : il ne s'agit pas seulement de mobiliser les énergies vers un objectif commun, il faut aussi arriver à faire disparaître la "tutelle" des managers envers leurs "managés" de façon à ce qu'ils se sentent "acteurs de leur propre implication."⁽¹⁵⁴⁾ En fait, impliquer c'est donner au personnel l'occasion de se réaliser dans le travail sans contrainte excessive⁽¹⁵⁵⁾. Elle nécessite de la part des managers un "abandon" volontaire d'une partie de leur pouvoir au profit de l'encadrement intermédiaire, voir du centre opérationnel; pouvoir qu'ils pourront ultérieurement récupérer. Pourtant, il semblerait aujourd'hui que les impératifs économico-financiers aient pris le pas sur cette volonté fugace d'instaurer, entre le sommet hiérarchique et le reste de l'entreprise, un certain "contrat de confiance". Après avoir vécu dans une illusion paradisiaque à dimension réelle, la chute n'en est alors que plus brutale. D'autant que personne, ou presque, "n'est à l'abri des exigences de la rentabilité"⁽¹⁵⁵⁾.

Alors les discours idéologiques ont subitement une autre teinte. De stressante, la situation devient angoissante⁽¹⁵⁶⁾ et les conflits éclatent à la suite d'évènements ou de comportements anodins. Pire encore, les différentes vagues de restructuration ont des effets néfastes à la fois sur le moral des "survivants" (aux plans sociaux) et sur la mémoire même de l'organisation⁽¹⁵⁷⁾. Le surcroît de travail dû aux changements -plus de travail et moins de personnel pour l'exécuter- ou les réaffectations sans formation préalable ne font qu'accentuer ce "syndrome paradoxal". Aussi, que vaut "l'adéquation entre le profil psychique de l'organisation et la personnalité des salariés (cadres notamment) qui y participent"⁽¹⁵⁸⁾ face au capitalisme "pur et dur"? Peu importe, puisque "un manager (créatif)

⁽¹⁵²⁾ in "Accompagnez le changement", op.cit, p 33.

⁽¹⁵³⁾ M. THEVENET, "Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres" in Revue de Gestion des Ressources Humaines n°2, dec.1991-janv.1992, p 29 et 30.

⁽¹⁵⁴⁾ P. LOJART et C. BEAUCOURT in "Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise", op.cit, p 63.

⁽¹⁵⁵⁾ les individus sont censés utiliser leur marge de liberté aux frais de l'organisation, en effet, la contrainte semble disparaître peu à peu et l'individu a l'impression d'agir en toute liberté.

⁽¹⁵⁵⁾ O. PIOT, "Une rupture du contrat de confiance", in Le Monde Initiatives-Emploi, 7 février 1996.

⁽¹⁵⁶⁾ voir N. AUBERT et V. DE GAULEJAC, in "Le coût de l'excellence", op.cit, et notamment les pages 23 et 24.

⁽¹⁵⁷⁾ voir les articles de N. MLEKUZ, "Les "survivants" se laissent parfois envahir par la mauvaise conscience", et de L. VAN EECKHOUT, "Quand l'entreprise perd un peu de sa mémoire", in Le Monde Initiatives-Emploi, 7 février 1996.

⁽¹⁵⁸⁾ J.F. DORTIER, "Les dimensions cachées des organisations", in Revue Sciences Humaines n°30, juillet1993, p 25.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

doit, en montrant l'exemple, susciter une envie de dépassement de la part des managés⁽¹⁵⁹⁾.

Et pour éviter que "l'imaginaire moteur" vienne détroner "l'imaginaire leurrant"⁽¹⁶⁰⁾-la plupart du personnel sombrant dans la désillusion collective-, le manager moderniste sort, de son jeu de "recettes managériales", l'atout éthique et idéologique.

2.2.2 De l'éthique en toc? :

Le retour du religieux est incontestablement le fait marquant de ces dernières années. **G. ARCHIER et alii** remarquaient déjà en 1989 que "la quête religieuse et spirituelle permet de satisfaire ce besoin de transcendance en donnant plus de sens et de vision globale à l'existence"⁽¹⁶¹⁾. Non pas que le nombre de pratiquants ait augmenté, mais tout simplement parce que le religieux fait vendre davantage d'un côté et rassure de l'autre (les consommateurs ont l'impression de faire une bonne action en mangeant, par exemple, du "caprice des dieux")⁽¹⁶²⁾.

Le manager moderniste peut alors agir en toute sérénité puisqu'il ne décide jamais sans l'aval de son "ange gardien", qui, du reste, appuie pratiquement toujours ses décisions.

En matière de recrutement aussi, les managers modernistes français excellent dans l'utilisation d'outils pour le moins orthodoxes. Par exemple, des études ont montré que les entreprises françaises sont foncièrement attachées à la graphologie comme mode de recrutement privilégié (cf annexe 19). Pourtant, les mises en garde par certains scientifiques contre ces techniques dites "irrationnelles"⁽¹⁶³⁾ n'ont pas eu l'écho escompté dans le monde de l'entreprise. Ces décideurs modernistes auraient-ils des difficultés à discerner la réalité et la fiction, ou serait-ce un choix délibéré pour se rassurer sans assumer? Peu important que **M. MENNESSIER** maltraite la graphologie en la taxant, par exemple, "d'édifice d'hypothèses"⁽¹⁶⁴⁾ non démontrées et certainement indémontrables. "Les voies du seigneur sont impénétrables", et puis il y aura toujours l'éthique pour "arrondir les coins".

Comme le montre **J.P. AUDOYER**, la culture organisationnelle, son outil fétiche le projet d'entreprise, et l'éthique sont étroitement liés : "l'éthique d'entreprise se présente la plupart du temps sous l'aspect d'un projet (d'entreprise), d'un code (de bonne conduite) ou d'une charte. Mais ces textes d'entreprise n'ont jamais pour vocation explicite de "mobiliser" le personnel, de se protéger des agissements non conformes des salariés ou d'améliorer l'image. Ils cherchent à discipliner leurs instincts et leurs passions"⁽¹⁶⁵⁾.

Remettons dès lors les choses à leur place : introduire la morale dans l'entreprise est un choix arbitraire émanant du sommet hiérarchique pour favoriser et accroître la performance de l'organisation. En cela, vantant ouvertement les bienfaits de l'éthique des affaires ("Good ethics is good business"⁽¹⁶⁵⁾), les dirigeants américains sont sans doute plus transparents,

⁽¹⁵⁹⁾ M. LAFEUILLE, in "Accompagnez le changement", op.cit, "Cinquième jour", p 19.

⁽¹⁶⁰⁾ pour E. ENRIQUEZ ("L'entreprise comme lien social, "un colosse aux pieds d'argile" ", in "L'entreprise, une affaire de société", op.cit, p 212 et 213), "l'imaginaire leurrant en tant que l'organisation tente de prendre les sujets aux pièges de leurs propres désirs d'affirmation narcissique dans leurs fantasmes de toute puissance ou de leur demande d'amour, en se faisant fort de pouvoir répondre à leurs désirs dans ce qu'ils ont de plus archaïque et de transformer les fantasmes en réalité". Quant à "l'imaginaire moteur", il permet "aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice (...) dans leur travail sans se sentir brider par des règles impératives".

⁽¹⁶¹⁾ G. ARCHIER, O. ELISSALT, et A. SETTON, in "Mobiliser pour réussir", Seuil-Paris, 1989, p 83.

⁽¹⁶²⁾ voir l'article de D. KARETH TAGER intitulé "Le commerce est aux anges", in L'Actualité Religieuse n°141bis, 15 février 1996, p 4 et 5.

⁽¹⁶³⁾ le manager du troisième type a largement recours, en plus de la graphologie, à une myriade de techniques aussi farfelues les unes que les autres, telles que la morphopsychologie (la véritable personnalité d'un individu se lit sur son visage), la numérologie, l'astrologie ou encore l'hématologie (le sang serait porteur de notre personnalité!).

⁽¹⁶⁴⁾ "La graphologie en procès", in Sciences et Vie n°906, mars 1993, p 77.

⁽¹⁶⁵⁾ "Ethique et entreprise : prendre en compte des situations réelles", in Personnel n°352, juillet 1994, p 50.

Chapitre 1 : Conflits sociaux et culture d'entreprise

moins hypocrites que leurs homologues français. Ainsi, l'éthique serait l'ombre chinoise de la culture organisationnelle dans le sens où d'une part, elle aurait un pouvoir mystique unificateur et orientateur supérieur et d'autre part, elle serait si diffuse que l'on pourrait penser qu'elle émane de chacun des individus, de la communauté toute entière. Son intervention est d'autant plus légitime que la situation interne et externe à l'entreprise a atteint un stade critique et que les managers ne peuvent y faire face : *“aussitôt que quelqu'un, d'une manière ou d'une autre, ne se sent plus maître de sa destinée, ses inclinations irrationnelles apparaissent”*⁽¹⁶⁶⁾.

Avec l'éthique, les *“managers thaumaturges”* tentent d'inculquer à chacun un sens aigu du devoir et de la responsabilité. En effet, d'après **J.P. LE GOFF**, *“la rhétorique éthique de la responsabilité générale efface l'écart entre dirigeants et dirigés en les présentant sur le même plan. De la sorte, le pouvoir se décharge de ses propres responsabilités tout en essayant de faire avaliser ses orientations et ses choix par identification de chacun au pôle du pouvoir et intériorisation des contraintes et des normes”*⁽¹⁶⁷⁾. En fait, différentes pratiques, fondées largement sur les techniques de communication, existent pour arriver à l'illusion d'un aplatissement de la structure organisationnelle (tutoiement, club de sport privé, pots, village d'entreprise, crèche, ...).

Par ailleurs, cette dose massive d'éthique sécrétée par l'organisme de l'entreprise n'est pas sans avoir d'effets secondaires, notamment sur le corps social. Selon certains auteurs, le mélange *“culture-éthique”* conduirait à terme, soit à une implosion violente de l'organisation - alors qu'ils sont censés produire un contexte aconflictuel propice à son développement économique- qui toucherait en première ligne le bas de la hiérarchie, avec une perte importante de repères génératrice d'insécurité⁽¹⁶⁸⁾ ; soit à une décomposition lente du tissu social de l'organisation, une sorte de *“lobotomie organisationnelle”* anesthésiant les rapports sociaux pour une meilleure performance individuelle et collective⁽¹⁶⁹⁾.

De plus, ce *“cocktail idéologique”*⁽¹⁷⁰⁾ aurait un arrière goût de code déontologique si cher à certaines entreprises comme Carrefour par exemple. Selon **H. LAROCHE**, ces codes auraient un effet doublement leurrant : tout d'abord, ils constitueraient des éléments efficaces de communication externe (image de marque) ; ensuite, ils permettraient à la direction de se défausser de ses responsabilités en cas *“d'agissement illégal d'un employé, lequel ayant en principe reconnu explicitement ce code déontologique, verrait la faute lui incomber”*⁽¹⁷¹⁾.

L'individu se trouverait alors pris entre l'enclume (la culture plus ou moins forte) et le marteau (l'éthique *“éclair”*) de sorte que, petit à petit, il s'identifierait au fer à façonner.

Nous venons dans ce chapitre d'exposer les sources des conflits et certaines méthodes, liées à la culture d'entreprise, permettant de les résoudre. Nous allons maintenant dans un deuxième chapitre voir les méthodes de résolution -voire de prévention- liées à la communication.

⁽¹⁶⁶⁾ C. ZUCKER (*“Psychologie et superstition”*, éditions Payot, 1972, p 227), cité par P. GILBERT et C. GILLOT, in *“Le management des apparences”*, op.cit, p 155.

⁽¹⁶⁷⁾ in *“Le mythe de l'entreprise”*, op.cit, introduction p 14.

⁽¹⁶⁸⁾ J. TAILLARDAT, *“Ethique et management”*, in *Personnel* n°325, juillet 1991, p 15.

⁽¹⁶⁹⁾ voir l'article de R. FONTEIJN et M. DOW intitulé *“Mesurer les réseaux sociaux”*, in *Personnel* n°335, août-septembre 1992, p 61 à 65. Selon eux, l'analyse puis le contrôle des réseaux sociaux de l'organisation (système d'interaction entre individus) est une condition sine qua non à *“l'orientation des attitudes et des comportements”* (p 63).

⁽¹⁷⁰⁾ pour en savoir davantage sur le *“mécanisme idéologique”*, voir les travaux d'E. ENRIQUEZ in *“L'entreprise, une affaire de société”*, op.cit, p 215 à 222.

⁽¹⁷¹⁾ il s'agit de la deuxième partie d'un dossier consacré à l'éthique de l'entreprise intitulé *“Ethique et culture”*, in *Personnel* n°314, mai 1990, p 60.