

# CONCLUSION

L'instabilité de l'environnement et l'obligation pour les entreprises de s'y adapter constamment a grandement contribué à complexifier les structures et la gestion organisationnelle. D'autres facettes de l'organisation surgissent amenant des conflits polymorphes. Une gestion efficace de la culture peut certainement constituer un atout pour les entreprises en favorisant la mobilisation du personnel, la créativité et l'efficacité. Mais toute stratégie de cohésion sociale<sup>(1)</sup> ne doit pas faire l'économie d'une réflexion accrue sur les réseaux sociaux informels<sup>(2)</sup> et sur les sous cultures existant au sein de l'organisation. Et même si le marasme économique hâte, tout en le légitimant, le mouvement de concentration du pouvoir, pourquoi s'acharner à vouloir contrôler jusqu'aux relations personnelles tissées progressivement entre les employés alors qu'elles peuvent s'avérer plus bénéfiques à l'entreprise que nocives<sup>(3)</sup>.

Pour gagner la bataille économique, toute organisation se doit de surveiller la température du corps social. Et, pour éviter une "poussée de fièvre", elle aura intérêt de se munir d'un cadre culturel assez souple qui laisse aux individus un minimum de marges de liberté. Aussi, faudra-t-il redoubler de vigilance afin de ne pas laisser se cristalliser des déterminants culturels en une couche trop étouffante qui pourrait avoir des effets néfastes sur les individus (aliénation, effet de leurre) et sur l'organisation (résistance au changement, système auto validant). Il s'agit ici moins de s'attacher à une éventuelle réconciliation de l'économique et du social<sup>(4)</sup> que de s'attarder sur les processus d'acculturation et d'enculturation<sup>(5)</sup>. Comme le souligne **D. HALL**, "*la programmation des comportements est utile pour générer des réponses rapides et efficaces, mais elle développe une représentation du monde extérieur de plus en plus éloignée de la réalité (...). Ces comportements alimenteront le mythe de la culture en place et renforceront la structure organisationnelle*"<sup>(6)</sup>.

Certes, l'entreprise est (ou se veut) de plus en plus "*aprenante*"<sup>(7)</sup> et "*communicante*"<sup>(8)</sup>, mais elle est avant tout un groupe d'êtres humains habités par des intérêts, des cultures, des sensations différents. Pour accéder à une véritable cohésion, les règles du jeu devront évoluer en tenant compte de quatre éléments :

- en premier lieu, toutes les pratiques managériales importées des Etats-Unis ne sont pas obligatoirement adaptées et adaptables aux entreprises françaises bien qu'elles soient plus perméables à l'influence américaine que l'Allemagne ou le Japon par

---

(1) M.B. BAUDET, "Et si la cohésion sociale devenait stratégique?", in Le Monde Initiatives Métiers, 9 janvier 1996.

(2) voir le dossier intitulé "Les copains d'abord : ces réseaux qui améliorent le travail", in Le Monde Initiatives, 3 mai 1995.

(3) D'ailleurs, selon P. D'IRIBARNE ("La gestion à la française", in RFG janv-fev.1985, p 13.), "exercer des pressions ou procéder à des contrôles, dans notre culture, signifient une attitude de méfiance qui peut être fortement contre productive".

(4) O. PIOT, "Réconcilier l'économique et le social", in Le Monde Initiatives Métiers, 17 octobre 1995.

(5) L'acculturation est définie comme la "*transformation d'une culture par intégration (et reformulation) d'éléments étrangers*"; alors que l'enculturation est le "processus par lequel un individu intègre la culture de son groupe". ("La rencontre des cultures", revue Sciences Humaines n°16, avril 1992, p 30).

(6) "Le management est toujours participatif", op.cit, p 82.

(7) voir l'article de M.B. BAUDET intitulé "L'entreprise deviendra-t-elle intelligente?", in Le Monde Initiatives Métiers, 16 novembre 1995.

(8) F. BONNEU, "L'entreprise communicante", éditions Liaisons-Paris, 1990.

exemple<sup>(9)</sup>. Ainsi, le manager moderniste français a-t-il une nette préférence pour les méthodes managériales se terminant en "ing" (benchmarking, reengineering,...) alors que les résultats à la clé sont plutôt décevants<sup>(10)</sup>.

- en second lieu, il faut à tout prix éviter de tomber dans le piège de ce que **H. LANDIER** appelle la "*canelongue*" - "*faire coin-coin comme un canard*" -<sup>(11)</sup> et, d'autre part, des discours incantatoires. De telles pratiques agissent négativement à la fois sur l'autonomie du personnel et sur la crédibilité de la stratégie déterminée par la direction<sup>(12)</sup>.

- en troisième lieu, un penchant excessif pour le paternalisme ("à la française") ne peut, à terme, que ternir l'autorité et jeter la confusion sur le statut et les rôles de chacun. La situation sera d'autant plus malsaine que les "managés" sont quotidiennement soumis à des injonctions de type paradoxal - on prone, par exemple, l'autocontrôle sans accorder d'autonomie - qu'ils sont obligés d'exécuter (on ne désobéit pas au "bon père de famille"). Cela demande notamment de revoir notre conception du leadership<sup>(13)</sup> et de l'autorité<sup>(14)</sup>.

- en dernier lieu, la vague de "pad surfing"<sup>(15)</sup> ne doit en aucun cas prendre le pas sur le bon sens des managers en commençant par éviter de considérer les salariés comme des "*capitaux avec des pieds*"<sup>(15)</sup>. La rivalité entre le bon sens économique et le bon sens social n'a plus lieu d'être dans une ère dite "post-taylorienne". Plus encore, les événements actuels en matière de "licenciements minute" nous montrent que l'économique et le social sont en interaction constante<sup>(16)</sup>.

Enfin, et comme le résume si bien **J.P. LE GOFF**, pour éviter que l'organisation ne se transmue en "entreprise broyeuse", trois conditions doivent être respectées : "*la part d'aléas inévitable dans toute activité humaine. Une part incompressible d'autonomie chez les acteurs, que le management aujourd'hui, rarement capable d'écouter, tarde à reconnaître. Un évident pluralisme d'intérêts et d'aspirations dans l'entreprise, qui fait*

---

<sup>(9)</sup> M. GHERTMAN, "Modèles de management : une internationalisation plus rapide", in RFG sept-oct.1994, p 102 à 113. Voir aussi l'article de H. SERIEYX intitulé "La mode de l'anti-mode : attention, danger!", in Personnel n°335, août-sept.1992, p 32 à 34.

<sup>(10)</sup> Selon J.Y. GUERIN ("Qui a besoin du reengineering?", in revue Challenges, janvier 1995, p 72 à 74), le taux d'échec relatif à la mise en oeuvre de la reconfiguration est compris entre 50 et 70%. Hormis le fait que cette pratique permet le "dégraissage" des effectifs, elle n'encouragerait pas le personnel à plus d'autonomie dans la gestion du changement.

<sup>(11)</sup> "Management : la nouvelle langue de bois", in Personnel n°310, décembre 1989, p 12.

<sup>(12)</sup> Par exemple, D. LINHART ("Le nouveau look de l'entreprise : toc ou choc?", in Alternatives Economiques hors série n°24, deuxième trimestre 1995, p 30) note que le "*décalage entre des modes participatifs de mobilisation idéologique et l'inertie de l'organisation du travail explique l'absence d'adhésion durable des gens aux discours et pratiques censées les impliquer et les stimuler*". Pire encore, ce décalage brouillerait les repères des individus en les plongeant dans un état de stress permanent.

<sup>(13)</sup> Pour en savoir davantage, voir M. THEVENET, "Style de direction", in L'Encyclopédie du management, op.cit, p 495 à 513. Mais aussi N. AUBERT, "Leadership", in Management, aspects humains et organisationnels, op.cit, p 367 à 411.

<sup>(14)</sup> O. AKTOUF ("Mobilisation et culture d'entreprise", in Personnel n°359, avril 1995, p 33) propose d'ailleurs de "*passer d'un mode unilatéral d'exercice de l'autorité à un mode interactif et "interpelable"*". De plus, il faudrait selon lui "*cesser de traiter les employés en "enfants immatures", qu'il faut "encadrer", superviser, "gérer", surveiller..."*

<sup>(15)</sup> Selon E.C. SHAPIRO ("Surfing in boardroom", Addison Wesley Publishing Company, 1995), cité par M.D. BAUDET (in Le Monde Initiatives Emploi, 25 octobre 1995), c'est la "*pratique qui consiste à tenir sur le haut de la vague de la dernière panacée managériale, puis à barboter assez vite pour attrapper la provhaine, toujours absorbante pour les managers et lucrative pour les consultants, souvent désastreuse pour les entreprises.*"

<sup>(16)</sup> Pour M.B. BAUDET ("La réduction systématique des effectifs n'est pas une solution à long terme", in Le Monde Initiatives Métiers, 13 février 1996), et d'après une enquête portant sur des entreprises américaines, "*45% seulement des entreprises ayant subi une restructuration font état par la suite d'une amélioration des résultats*". Cet échec proviendrait en grande partie de la démotivation des "rescapés" des plans sociaux. Voir aussi le dossier de Courrier International n°278, février-mars 1996, intitulé "Patrons, arrêtez de licencier!", p 6 à 8.

qu'on ne peut pas demander à tous de s'impliquer avec la même intensité. Cette dernière réintroduit la possibilité du conflit. Il n'est pas à fuir. Il est à affronter<sup>(17)</sup>. Le respect de ces conditions est d'autant plus indispensable que l'entreprise tend, avec le mouvement de globalisation, à devenir "multiculturelle"<sup>(18)</sup>.

Par ailleurs, cette globalisation complexifie la communication entre entreprises et même entre individus. Cela rend difficile la résolution des conflits, et d'autant plus que la communication est nécessaire quelque soit la façon d'aborder un conflit (même lorsqu'il y a combat, il faut "déclarer la guerre"), mais c'est le niveau d'avancement du conflit auquel se situe la communication qui est important. Lorsqu'il y a combat, la communication ne se fait qu'au début et à la fin ("capitulation") du conflit ; lorsqu'il y a négociation, c'est à partir du moment où les positions prises -bases de la discussion- sont bien claires ; dans le cadre de la résolution du problème, c'est lors de la définition du problème et de la recherche d'une solution ; lorsqu'il y a construction, la communication peut s'établir à n'importe quel moment, à condition que les protagonistes veuillent trouver une issue, doit être continue et même se perpétuer après le conflit car la solution repose souvent sur une communication réelle et organisée entre les parties. Cette dernière méthode, qui peut demander l'emploi de techniques paradoxales, n'intervient encore malheureusement que de façon spécifique dans les "situations bloquées"<sup>(19)</sup>. **G. LAYOLE** estime notamment que "les personnes doivent être dans une situation de double contrainte : à la fois devoir impérativement modifier leur situation et ne pas pouvoir le faire. Dans une telle situation, l'intervenant, qui représente une possibilité de sortir de l'impasse, sera investi d'une attente très intense de soulagement des tensions."<sup>(20)</sup>.

Dans cette façon d'aborder les conflits, qui est de notre point de vue la plus adaptée aux attentes des parties, la communication est la règle car comme le constate justement **E. DE BONO**, "lors d'un conflit, différentes valeurs, différents principes et différents intérêts sont en jeu"<sup>(21)</sup>, qui pour être compris doivent être exprimés. Pour cela, la mise en oeuvre des techniques paradoxales "n'exclut pas, mais au contraire s'appuie sur une attitude d'écoute clairement manifestée à l'égard de l'expression des intéressés"<sup>(22)</sup>. C'est d'ailleurs un moyen pour le "troisième participant" de se rapprocher du groupe, afin d'être ensuite suivi dans son raisonnement et sa conception de la résolution d'un conflit.

Nous venons de le dire : communiquer, ce n'est pas seulement s'exprimer, c'est aussi et surtout savoir écouter. Beaucoup de conflits se prolongent car chaque partie est sourde aux arguments de l'autre, arguments qui parfois même sont similaires dans les deux camps mais exprimés différemment. La communication dans ce cas permet de démonter le cheminement des demandes et ainsi de révéler leur similitude.

En effet, ces prolongements conflictuels reposent le plus souvent sur des malentendus dont la résolution passe par l'intervention d'un tiers, ou la construction d'une "structure ternaire"<sup>(23)</sup>. Cette méthode est réellement efficace lors d'un conflit car elle aboutit à

---

(17) "Management : la fin des illusions", in Les Enjeux des Echos, mars 1995, p 82.

(18) Voir l'article de M. ORANGE, "ABB invente l'entreprise multiculturelle pour répondre à la mondialisation" in Le Monde Entreprises, 20 mars 1996, p 16.

(19) in "Dénouer les conflits professionnels", op.cit., p 105

(20) id, p 106

(21) in "Conflits, vers la médiation constructive", op.cit, p 271

(22) in "Dénouer les conflits professionnels", op.cit., p 108

(23) in "Les paradoxes de la communication", op.cit,p 124

une modification du système de communication des protagonistes, “ *qui ouvre la voie à toutes sortes de clarifications et de mises au point* ”<sup>(24)</sup> .

Comme nous l’avons déjà dit, il y a nécessairement communication à un moment ou à un autre du conflit, cependant ces communications mènent le plus souvent à des blocages (combat, impossibilité de résoudre un problème s’il est difficile à définir) ou des frustrations (négociation qui ne donne pas entière satisfaction aux deux parties). Ainsi la résolution d’un conflit nécessite-t-elle une communication entre les parties, mais pas n’importe laquelle, car “ *ce qui en ressort doit fonctionner* ”<sup>(25)</sup> .

En effet, la communication a selon **B. HENRIET** “ *un rôle magique, on attend d’elle qu’elle suscite l’efficacité et l’harmonie à partir de l’échange, de la compréhension et de l’ajustement réciproque.* ”<sup>(26)</sup> .

Ces trois dernières fonctions sont la condition sine qua non d’une résolution efficace du conflit, étant donné que lorsque nous avons décidé de trouver une issue, nous devons utiliser “ *le type de pensée approprié* ”<sup>(27)</sup> .

Le mode constructif exige en effet un effort créateur considérable -s’agissant non seulement d’étudier les concepts et les perceptions mis en jeu, mais aussi d’en créer de nouveaux- alors que le mode de l’argumentation, plus basé sur l’expression que sur l’écoute, ne peut le faire que dans des proportions limitées.

Il ne faut cependant pas croire que cette méthode s’applique à toutes les situations : certains problèmes ne demandent que la mise au point de procédures, la définition ou la révision des politiques pour aboutir à une solution satisfaisante, voire même le combat si la force est la seule solution, cela étant cependant très rare -si ce n’est inexistant- dans les organisations contemporaines.

Par contre, elle a l’avantage, par l’intervention d’une tierce personne, de permettre d’établir une communication inexistante ou d’améliorer une communication mal organisée, sources de malentendus et donc de conflits.

La communication doit donc être un leitmotiv permanent avant, pendant et après le conflit, mais à la condition qu’elle soit réelle, c’est-à-dire que l’on doit non seulement s’exprimer mais surtout que l’on doit savoir écouter, afin de prendre en considération les attentes, les craintes et les désirs de ses interlocuteurs. Les paradoxalistes ont d’ailleurs fait une constatation essentielle à ce sujet : “ *la communication est une condition sine qua non de la vie humaine et de l’ordre social* ”<sup>(28)</sup> .

---

<sup>(24)</sup> in “ Dénouer les conflits professionnels “, op.cit., p 109

<sup>(25)</sup> in “ Conflits, vers la médiation constructive “, op.cit, p 271

<sup>(26)</sup> article de Personnel n°332 mai 1992, “ Audit de la communication interne “, p12

<sup>(27)</sup> in “ Conflits, vers la médiation constructive “, op.cit, p 271

<sup>(28)</sup> in “ Une logique de la communication “, op.cit, p 7