

Faculté d'économie appliquée
d'Aix-Marseille III



La gestion des conflits dans l'entreprise

Mémoire réalisé pour l'obtention du
**Diplôme Universitaire Supérieur
de Gestion des Entreprises**

Présenté par
Jean-Luc GALIZIA

Année universitaire 2000 – 2001

SOMMAIRE

INTRODUCTION : DE LA CRISE AU CONFLIT10

A. Le conflit

- A1. Les conflits réalistes et irréalistes
- A2. L'éclatement du conflit

B. Les origines du conflit

- B1. Première approche
- B2. Deuxième approche

C. Les conflits larvés et conflits ouverts

PREMIERE PARTIE : COMPRENDRE LES MECANISMES D'EMERGENCE.....15

A. Le traitement des dissensions

- A1. La théorie de FESTINGER
- A2. Exemple de conflits internes

B. Les conflits interpersonnels

- B1. Les réactions à la frustration
- B2. L'agression interpersonnel
- B3. Les sources du pouvoir dans les organisations
- B4. La recherche du leadership et la distinction des rôles

C. Les conflits entre l'individu et le groupe

- C1. La stratégie de groupe
- C2. La pensée du groupe
- C3. Les facteurs de proximité sur l'émergence des conflits
- C4. Les fonctions du conflit interne
- C5. Les attitudes en situation de conflit

D. Les conflits intergroupes

- D1. Les facteurs de conflits
- D2. Les stratégies de défense des groupes

DEUXIEME PARTIE : GERER LE CONFLIT.....31

A. Réguler les tensions

- A1. Privilégier la communication orale
- A2. Responsabiliser les acteurs

B. Communiquer et gérer les conflits

- B1. Etre persuasif et argumenter
- B2. Règles de la communication en situation de conflits

C. Stratégie de résolution de conflit

- C1. Manager le conflit
- C2. Les outils

TROISIEME PARTIE : COMPRENDRE LA MOTIVATION POUR PREVENIR LE CONFLIT53

A. Découvrir la source de la motivation

- A1. Motivation de 1^{ère} génération
- A2. Motivation de 2^{ème} génération
- A3. Motivation de 3^{ème} génération

B. Les enjeux de la motivation pour l'entreprise

- B1. La motivation est-elle un enjeu pour le salarié ?
- B2. Le sens et la reconnaissance
- B3. Satisfaction, motivation, implication : clarification

C. Démotivation et conflit de motivation

- C1. La démotivation un fléau flou
- C2. De la démotivation douce à la démotivation dure
- C3. Développer une cohérence

Introduction

De la crise au conflit.

Le mot **crise** vient du grec *krisis*, décision. Le verbe grec *krinein* signifie séparer, choisir, décider, juger. Le mot **conflit** a deux acceptations.

La première vient du latin *conflictus* qui signifie choc. C'est la lutte, le combat.

La deuxième acceptation signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent.

Une période de crise signifie généralement une aggravation dans l'évolution des événements, des choses et des idées, parce que l'état antérieur n'est plus adapté à la nouvelle situation. Ainsi, par définition, une crise appelle une série de décisions, d'actions destinées à la résoudre. L'instant de la crise est un moment d'incertitude. Personne n'est en mesure de savoir si elle va aboutir à un conflit, si elle débouchera sur une régression, ou si un nouvel équilibre favorable résultera d'une bonne décision.

La crise est un signal qui prévient qu'un déséquilibre commence à se produire.

La crise, si elle doit être considérée comme l'inverse d'un changement volontaire, s'achèvera quoi qu'il en soit, par un changement.

En effet, la crise dépeint une situation en perte de sens, et menace de rupture toute structure ou organisation.

Lorsque chaque partie ne peut décider d'une bonne solution pour réduire ou supprimer les différends, le conflit ouvert menace.

Une crise débouche nécessairement sur *une régression*, sur *une évolution* ou sur *un conflit*.

- **La régression** signifie le retour à un état antérieur avec des pertes diverses : perte de statut, perte de responsabilité, perte d'avantage...
- **L'évolution** est accompagnée d'un accroissement de statut, de rémunération, d'intérêt dans le travail, de reconnaissance, d'opportunité nouvelle...
- **Le conflit**, lorsque les protagonistes choisissent de s'y engager, c'est qu'ils estiment nécessaire de créer un nouveau rapport de force, ou du moins de l'accentuer.

Quand les parties adverses ne peuvent plus s'entendre, qu'elles sont prêtes à user de nouvelles méthodes pour se faire entendre ou comprendre ; quand les individus ou les groupes qui étaient en crise ne sont plus disposés à faire des efforts pour paraître complaisants ou courtois : le temps des politesses et des civilités est révolu, et les masques tombent.

Le conflit est prêt à éclater.

Notre culture occidentale véhicule des représentations négatives du conflit, nous y associons des concepts de violence, d'agressivité, de gâchis.

Les conflits font peur, ils inquiètent, ils menacent un certain ordre et une certaine routine.

On tente de les éviter, de les contourner, ou pour le moins de s'en tenir à distance.

Les conflits deviennent surtout régressifs lorsque les protagonistes perdent de vue l'enjeu pour se crispent sur des questions de personnes, et sur des positions.

A. Le conflit

A1. Les conflits réalistes et irréalistes

- **Un conflit réaliste** est un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen il le fera d'autant plus volontiers qu'il en craint les conséquences négatives.
- **Un conflit irréaliste** est la libération d'une tension qui se manifeste par divers comportements violents. L'agression n'est qu'une fin en soi, et l'objet du conflit quel qu'il soit, n'en est que le prétexte.

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments irréalistes qui n'ont pas de liens directs avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective prend une proportion exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments, pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréables. Les protagonistes jugent qu'ils ont été lésés, à jute titre ou non, et le conflit, même s'il paraît justifier, peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire à la clarté des débats.

Autrement dit, **ces éléments irréalistes résultent de conflits antérieurs** qui n'ont pu être résolu auparavant et qui sont mobilisés, par conversion, dans le conflit actuel.

A2. L'éclatement du conflit

Un conflit en entreprise peut naître et s'amplifier à partir d'un simple désaccord. Si celui-ci n'est pas traité, il peut conduire à un rapport de force qui mine tout esprit de collaboration. Il y a presque toujours une crise larvée ou déclarée, et donc une tension plus ou moins forte entre les protagonistes. Le climat de confiance se dégrade progressivement.

Des valeurs comme le respect sont ébranlées, mais aussi la responsabilité. Ainsi, **un conflit éclate lorsque les forces en présence ne voient plus de possibilité de dialoguer, de s'entendre, de communiquer.**

Chaque partie perçoit que ses intérêts sont spoliés ou menacés, et elle estime qu'elle a le droit avec elle. Les rapports de force deviennent des prises de position antagonistes, ou chacun se cantonne derrière ses remparts. Les défenses se fortifient, la méfiance empêche toute communication sur un pied d'égalité. Le choc est imminent.

Avant que le conflit n'éclate ouvertement, la tension peut s'accompagner de comportements dévalorisants, dégradants, et de menaces pour intimider l'autre. C'est l'aspect affectif de la guerre de position qui envenime à coup sur la situation. Cette attitude, qui consiste à abaisser l'autre ne peut aboutir qu'à l'exaspération des adversaires.

C'est particulièrement dans ces situations de tensions et de crise que les conflits naissent de manière impulsive, par un clash, par quelques mots de trop ou par des décisions injustes et délibérément provocantes.

D'autres conflits sont sciemment organisés pour parvenir à une fin programmée.

Ce peut être le cas d'un service qui cherche à en déstabiliser un autre pour obtenir plus de pouvoir ou des responsabilités supplémentaires. Ce peut être le cas d'un

syndicat qui, sentant le mécontentement monter, pense que la période est stratégiquement favorable à un mouvement social, et qui s'appuie sur un élément déclencheur pour le généraliser à l'entreprise. Le conflit bouleverse tout, et peut remettre en cause ce qui existe.

C'est la masse qui essaie de briser la porte, alors qu'une simple clé aurait suffi à l'ouvrir.

B. Les origines du conflit.

Un conflit naît souvent à cause de la négligence ou de la passivité des acteurs. Ne rien faire, c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfactions qui ne manqueront pas de générer des discordes.

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent, **d'un fossé creusé insidieusement** entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonction, rôle, prérogatives...) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échanges d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'informations pertinentes...). Si l'écart entre les deux est important, les risques de conflits augmentent parce que les acteurs agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible.

Quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire, créent **des zones de pouvoir parallèles**, et **des procédures personnelles arbitraires**, cet écart devient une brèche dangereuse. Dans certaines structures les individus agissent plus par habitude acquise que par respect du cadre formel. Il s'en suit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence.

Les points de départ des conflits sont de diverses natures.

Première approche.

1. De nature économique.

Nous avons vu récemment des conflits naître parce que des entreprises licenciaient alors qu'elles refaisaient des bénéfices substantiels. D'autres n'en distribuèrent pas une part à leurs salariés, qui avaient accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices.

2. De nature sociale.

Deux catégories de personnel s'affrontent, par exemple les personnels au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes.

3. De nature technologique.

L'introduction d'une technique nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits.

4. De nature psychologique.

C'est l'affrontement entre anciens et nouveaux, l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais « instituées », et des pratiques novatrices qui ne cherchent pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.

Deuxième approche

1. Les conflits d'objectifs.

Les objectifs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

2. Les conflits cognitifs.

Les opinions, les croyances, les valeurs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec celles de la partie adverse.

3. Les conflits affectifs.

Les sentiments et les émotions d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

4. Les conflits de comportements.

Les agissements d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

C. Des conflits larvés aux conflits ouverts.

Il arrive de percevoir dans un service ou une équipe, un malaise constant manifesté par des passages à l'acte, des absences répétées pour maladie, des retards dans les délais d'exécution. Un passage à l'acte est un acte qui se fait jour sans qu'il y ait une intention consciente et raisonnée de l'auteur. Un collaborateur s'est emporté et a endommagé une machine, il a pris à parti son supérieur dans un moment d'énervement, il est parti d'une réunion en claquant la porte, etc. L'ambiance est difficile, le climat est orageux mais les protagonistes ne sont pas prêts à s'engager dans un conflit ouvert.

Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et les subordonnés. **Les gens ne posent pas les vraies questions** de crainte de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie. Ils gardent leur masque de bienséance.

Il est du devoir d'un responsable d'aborder tous les problèmes que rencontrent ses collaborateurs.

A ce niveau, les problèmes et les différents sont connus de tous, et sont alimentés par des oppositions de points de vue ou d'intérêts. Mais comme les protagonistes ne se sont pas manifestés clairement, ils sont mal identifiés. On ne parle pas encore de conflit pour la simple raison qu'in n'a pas encore éclaté.

Il y a certes un conflit d'intérêt ou de pouvoir, mais personne n'en connaît véritablement les causes. Des rumeurs et des bruits de couloir circulent et échauffent les esprits. Le climat est malsain. On est sur de rien, et pourtant on se prononce, on

prend parti en fonction de ses affinités. **On pressent un orage**, mais celui-ci reste latent.

Un conflit larvé peut aussi se manifester par une forme particulière de contestation. Par exemple, une équipe de travail qui établira depuis longtemps des normes de performances inférieures à celles légitimement demandées par sa direction. Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprises où il y a un fossé creusé entre les équipes et la direction à cause d'un déficit en communication.

Lorsque les individus ou les groupes décident d'entrer en conflit ouvert, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois long. Ces conflits ouverts ont au moins le mérite d'être connus. **Les protagonistes sont identifiés**, et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre.

Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. **Les positions des uns et des autres se durcissent**. Ils recherchent des alliés qui, s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer. Il en résulte alors une guerre de clan qui ne vaut pas mieux.

Un conflit même assez bien résolu laisse des traces durables dans les esprits : des rancœurs, des frustrations et des ressentiments mal digérés. C'est normal, on ne s'affronte pas pendant des semaines ou des mois pour oublier tout d'un coup et se taper sur l'épaule. Il peut même y avoir des tirs sporadiques d'arrière-garde, des mots acerbes et des sous-entendus qui démontrent que le conflit, même s'il est en partie résolu, couve encore sous la cendre.

Il faut réparer, trouver de nouvelles motivations et raisons de travailler ensemble ou avec d'autres. **Il reste pendant longtemps un goût amer** parce qu'on a cassé pas mal de choses, détruit des perspectives, démolit des routines, brisé des relations parfois affectives.

1^{ère} partie

A. Le traitement des dissensions internes

A1. La théorie de FESTINGER

Il y a dissonance chaque fois que des éléments sont incohérents entre eux. Cette dissonance, à l'intérieur de nous, provoque un malaise, un stress. C'est pourquoi nous tentons de la réduire afin de retrouver une unité intérieure.

Il y a trois manières d'y parvenir :

1. Tenter de **modifier un des éléments cognitifs** de manière à le rendre consonant avec l'autre. Cette modification concerne l'élément le moins résistant.
2. Consiste à **modifier le rapport de force** entre les cognitions dissonantes, en ajoutant des éléments consonants à l'une d'elle.
3. Consiste à **diminuer l'importance de la cognition dissonante**.

A2. Exemples de conflits internes.

➤ **La prise de décision.**

L'alternative est la suivante : abandonner les avantages de la solution rejetée et accepter les inconvénients de la solution choisie. De cette comparaison naît le conflit.

➤ **Un comportement incorrect.**

S'il est réalisé en vue d'un avantage, nous ressentirons une dissonance entre la connaissance que nous avons de ce comportement incorrect, et la connaissance de l'avoir accompli.

➤ **Un effort non récompensé.**

Si malgré tous ses efforts un individu ne parvient pas à obtenir une promotion, il ressentira une forte dissonance. Il réduira l'ampleur de son effort ou relativisera la réussite escomptée.

➤ **Une situation subie.**

Un individu travaille dans une ambiance exécrationnelle. Il ne peut ni quitter son service, ni changer la situation. Il la subit. Il cherchera à se convaincre que l'ambiance n'est pas si détestable...

➤ **Un conflit de rôle.**

Un individu jouant plusieurs rôles peut vivre un conflit interne.
Un cadre qui est à la fois ingénieur et responsable syndical.

B. Les conflits interpersonnels

L'interdépendance fonde toute relation interpersonnelle. Un sujet dépend d'autrui, et réciproquement. Chacun exerce un pouvoir sur l'autre. Ce jeu réciproque a d'ailleurs lieu dans tous les domaines de la vie, et pas seulement dans l'univers du travail.

Chaque homme vit ses relations d'interdépendance sous le signe de la domination qu'il exerce sur autrui ou qu'il subit de la part de celui-ci. La domination est assez complexe, parce qu'elle s'exerce aussi bien dans le cadre d'une relation hiérarchique, que dans le cadre de relations informelles.

La frustration apparaît lorsque notre mouvement vers un objectif est bloqué, retardé par autrui. Elle provoque souvent de l'agressivité et, à l'inverse toute agression résulte d'une frustration, même non perçue, voire inconsciente. La charge émotionnelle est toujours disponible, prête à se transformer en violence au moindre prétexte. Ces réactions agressives sont plus nombreuses lorsque la situation frustrante trouve son origine dans un acte arbitraire plutôt que dans un acte plus ou moins justifié.

B1. Les réactions à la frustration

Ces réactions (*déplacement, démobilité, régression, stress...*) diminuent les ressources de l'entreprise comme la motivation, la créativité, l'esprit d'innovation, la force de proposition.

Tout responsable dans l'exercice de sa fonction, sera amené un jour ou l'autre, à frustrer l'un de ses collaborateurs.

Mieux vaut connaître à l'avance les principales manifestations des réactions possibles à la frustration :

➤ **Déplacement de l'agressivité.**

L'agressivité est la plus part du temps dirigée contre l'individu qui est cause de la frustration. Il arrive qu'un individu ne puisse exprimer son agressivité contre lui.

Il déplace alors son agressivité contre une personne « innocente », sorte de bouc émissaire.

Dans une entreprise, l'agression directe n'est pas toujours possible et serait même périlleuse. Il est risqué d'agresser verbalement son supérieur hiérarchique, qui peut riposter par une sanction.

Alors on s'en prend le plus souvent à un individu quasiment dénué de pouvoir : le nouveau, le plus faible, le stagiaire, l'intérimaire, l'ancien ennemi.

C'est comme si la dépréciation objective que subit l'individu frustré se reportait par contamination, sur une autre personne déjà dépréciée de lui. Pour prendre un cas bien connu, certains français, frustrés de ne pas avoir d'emploi, reportent leur agressivité sur des immigrés qu'ils avaient déjà tendance à critiquer.

➤ **Démobilisation.**

En réponse à une frustration, il peut y avoir une réaction opposée à l'agressivité : la démobilité. Celle-ci prend les formes de l'apathie, du repli sur soi, de l'indifférence, voire de la dépression.

Lorsqu'un employé a appris à plusieurs reprises que ses efforts de conciliation ou de dialogue avec ses collègues ou avec ses responsables ont échoués et se sont soldés par un malaise encore plus profond ou des remarques dévalorisantes, il se repli sur lui, et peut même s'absenter durablement. Il abandonne le terrain.

L'arrêt maladie est souvent le lot de conflits insolubles, c'est la vengeance du faible ou du désespéré. Tout le monde y perd, c'est la logique perdant-perdant. L'employé piégé se met « en dépression », ou en est réellement affecté.

➤ **Réaction régressive.**

Cette apathie peut même prendre la forme d'une régression et l'employé peut perdre ses moyens, notamment son désir de prendre des initiatives. Il en fait le moins possible et se met en totale dépendance de son supérieur. **Il rend son tablier**, c'est-à-dire restreint sa marge de manœuvre et d'initiative personnelle. Comme il ne se sent plus libre d'exercer une quelconque influence sur le cours des événements, il renonce et s'isole. Il devient un simple agent, un exécutant. Il appliquera les règles au minimum, pour ne pas avoir d'ennuis, mais ne sera plus un élément moteur et innovant.

B2. L'agression interpersonnelle

Nous abordons l'agression qui vise à léser une autre personne, verbalement ou psychologiquement. L'agression, pour blesser, n'a pas besoin d'être d'une grande violence. On peut démolir quelqu'un par quelques remarques acides, de préférence au moment où il s'y attend le moins. Si ces attaques sont répétées, et si la victime est en mesure de réagir, un conflit est imminent. Par exemple l'agression peut revêtir la forme de sanction disproportionnées par rapport à la faute, de diminution arbitraire d'avantages ou de faveurs, de mutations capricieuses, etc. **L'individu ainsi agressé se sent frustré et en retour, deviendra lui-même agressif.**

A cela s'ajoute ce que L. BERKOWITZ appelle dans « *Aggression : causes et conséquences* »,

- **Les stimulations aversives**, qui déclenchent les agressions (l'annonce d'un licenciement...)
- **Les facteurs de prédisposition** (la personnalité, l'éducation...)
- **Les variables médiatrices** (stress, colère, fatigue...)

Dans les entreprises, deux logiques s'affrontent : la logique de la production et la logique de la participation des acteurs. Ces deux logiques, fonctionnelle et relationnelle, doivent se concilier au minimum pour que l'entreprise atteigne ses buts. De ces deux logiques résultent des tensions et parfois des conflits entre des acteurs centrés sur les objectifs de production, et des acteurs qui veulent s'exprimer sur la manière de les atteindre.

Pour S. AIRAUDI dans « *Le management aujourd'hui* » tout pouvoir structure le système organisé. Celui-ci repose sur le jeu entre deux sous-systèmes : le système fonctionnel et le groupe social. Les exigences de ces deux sous-systèmes

ne vont pas dans le même sens, d'où une tension. Selon lui, **les exigences de productivité et de rendement sont étrangères aux exigences de développement des acteurs humains de l'organisation**. Par exemple, la direction ne demande pas aux contremaîtres de se préoccuper des intérêts de leurs ouvriers.

Paradoxalement, l'organisation est le lieu où s'affrontent des personnes ou des groupes et en même temps le lieu d'une coopération qui vise le succès de l'ensemble.

D'un autre côté, **si les pouvoirs de référence et d'expertise ne sont pas reconnus par les subordonnés à leur chef**, parce que celui-ci n'a aucun charisme ou se relève incompetent, **le conflit est inévitable**. Il arrive que des personnes soient nommées à des postes de responsabilité par décision « politique », alors quelles ne connaissent ni le métier ni l'environnement.

Immanquablement, à la moindre faute, elles seront confrontées à des conflits ouverts avec leurs partenaires extérieurs, ou avec leurs collaborateurs qui ne supporteront ni la charge de travail supplémentaire occasionnée, ni n'accepteront d'obéir à des incapables. L'accroissement de son pouvoir sera la recherche de leadership.

B3. Les sources de pouvoir dans l'organisation

FRENCH et RAVEN ont déterminé les sources du pouvoir qu'un individu peut exercer sur un autre :

- **Un pouvoir de coercition.**
Un responsable oblige son subordonné à accomplir certaines tâches et à adopter des comportements conformes. Si les comportements du subordonné sont indésirables, son supérieur détient le pouvoir de le punir.
- **Un pouvoir de récompense.**
Bien que ces pratiques soient néfastes lorsqu'elles sont mal appropriées.
- **Un pouvoir d'expertise.**
Un employé peut dépendre de son supérieur parce que celui-ci détient des informations pertinentes.
- **Un pouvoir de référence.**
Si le collaborateur veut s'identifier à son supérieur qui est censé posséder certaines qualités.
- **Un pouvoir légitime.**
Celui qui est octroyé par les supérieurs hiérarchiques.

Dans sa zone d'influence, l'individu a le droit de dicter des ordres et de faire respecter ses instructions à ses subordonnés, qui sont tenus de les appliquer dans le cadre de leur mission ou de leur contrat de travail. Lorsque ces relations de pouvoirs sont acceptées de part et d'autre, il n'y a pas de risque de conflit entre l'individu qui détient du pouvoir et son subordonné qui l'accepte.

Celui-ci est d'accord pour subir l'influence de son supérieur, pour accomplir sa mission, et ce d'autant plus qu'il espère des gains importants : la stabilité de l'emploi,

une certaine considération, un salaire convenable, une pénibilité restreinte, des horaires acceptables, etc.

Alors quand naît un conflit interpersonnel ? Parmi les cinq sources de pouvoirs que nous venons de voir, **les pouvoirs de coercition et de récompense portent en eux le germe du conflit**, lorsque les subordonnés ne les reconnaissent plus comme des moyens de management.

On peut même assurer que si un responsable, en dehors de son pouvoir légitime qui est difficilement contestable, ne possède que ces deux premiers pouvoirs, il sera fortement exposé à des risques de conflits. La pratique des punitions et des récompenses, en dehors du fait qu'elle peut infantiliser les employés, n'a que peu d'effet sur la performance.

Le système de récompense et de punition engendre des effets pervers. Il peut être la source de nombreux conflits, en détériorant le climat. Si un responsable récompense une personne au détriment des autres, il crée inévitablement des jalousies et des frustrations.

Il s'ensuit une compétition forcenée qui dégrade la cohésion de l'équipe. Cette compétition a aussi pour conséquence de diminuer la performance globale du groupe.

Par contre, lorsque c'est le groupe dans son entier qui est récompensé, tous les membres travaillent de concert pour atteindre les buts.

B4. La recherche du leadership, et distinction des rôles

Il s'agit de l'exercice **d'un pouvoir informel**, qui n'est donc pas défini par le statut ni par le poste de travail. A priori, chaque individu a un espace de manœuvre pour augmenter son pouvoir au détriment d'un collègue moins habile, moins performant, moins percutant. Cette lutte est particulièrement âpre dans les niveaux hiérarchiques supérieurs.

Dans ces groupes aux structures informelles et souples, les leaders vont peu à peu affirmer leur ascendant sur les suiveurs. Dans tel parti politique ou telle équipe sportive, un individu fera bec et ongles pour s'affirmer en tant que leader incontesté. Dans de tels groupes en formation ou en transformation, les risques de conflits sont élevés parce que chacun se cherche, cherche des alliances, et essaie de trouver sa place comme leader ou par rapport aux leaders.

La recherche de leadership est parfois accompagnée de conflits de personnes vigoureux. Contrairement au chef qui est nommé par sa hiérarchie et dont le statut est difficilement contestable, le leader doit s'affirmer et émerger au sein du groupe par ses qualités, son énergie et l'impact de ses actions. **Cette lutte pour le leadership diminue inévitablement la cohésion dans le groupe.** Lorsque la cohésion est faible, c'est à dire **lorsque les rôles ne sont pas distribués et strictement définis**, les risques de conflits sont considérables. Chacun pour agir de plein droit cherche une légitimité.

Parallèlement à cette question du leadership, l'individu est souvent confronté à un conflit interne de coopération-compétition. Va-t-il coopérer avec ses partenaires, ou espérer accroître ses prérogatives, au besoin contre leurs intérêts ? Il essaiera de concilier les intérêts réciproques : préserver ses chances de leadership, tout en ménageant des espoirs de gains pour ses partenaires. Cette compétition nous amène à souligner **l'importance de la distribution des rôles dans une structure.** Celle-ci précise les statuts de chacun, auxquels sont associés des rôles. Dans une

structure relativement stable, les rôles sont bien connus et chacun à des attentes par rapport à eux. Ainsi, lorsque les rôles sont définis de manière claire et précise, il y a peu de place pour une lutte de pouvoir. Chacun agit à son poste dans sa sphère de responsabilité et concourt au but de l'organisation.

Cette répartition des rôles renforce la cohésion du groupe et la satisfaction des membres favorise l'attachement de tous au groupe.

NADEL dans « *la théorie de la structure* » distingue deux aspects pour un rôle : dépendant et indépendant. En effet dans l'entreprise les rôles sont en général définis les uns par rapport aux autres. Il est impossible de jouer le rôle de contremaître si d'autres employés ne jouent pas le rôle d'ouvriers. Il existe aussi des rôles indépendants : un poète peut écrire sans être publié, ou même s'il l'est, il n'existe pas une définition précise du lecteur de ses sonnets. Les deux rôles ne sont pas directement appareillés comme le sont les rôles de contremaître et d'ouvriers. Dans une organisation, le degré de dépendance ou d'indépendance varie. Il varie selon le type de poste, mais aussi suivant le niveau hiérarchique. **De cette nécessité et de cette complexité des rôles naissent des occasions de conflits.**

C. Les conflits entre l'individu et le groupe

Un conflit naît lorsque les intérêts d'un individu ne sont pas compatibles avec ceux de son groupe. Un individu ne décide de travailler dans un groupe que s'il y trouve plus d'intérêt à y rester qu'à le quitter. Réciproquement, un groupe ne « garde » un de ses membres que s'il y trouve un intérêt, sinon il le rejette.

Au cours de l'évolution de ce groupe (défini comme un ensemble d'individu réunis pour accomplir une certaine mission), il y aura obligatoirement des moments où un individu ne sera pas d'accord avec les autres membres. Pour continuer d'exister, le groupe devra ajuster ses stratégies collectives avec celles de l'individu « déviant », ces stratégies allant de l'intégration de la déviance au rejet pur et simple du déviant.

C1. Stratégie du groupe

Le groupe a tendance à « vivre » pour lui-même. **Il a donc besoin de cohérence, de cohésion, d'unité.** Certains individus n'agissent qu'en fonction des buts du groupe, en restant aveugles aux intérêts individuels. Ils privilégient et ne reconnaissent comme digne d'attention que les intérêts du groupe. Si les managers doivent prescrire les missions en fonction de la logique du groupe (projets, procédures, contrôles...), ils commettraient une grave erreur en gommant les intérêts de ses membres. Ils ne doivent pas simplement supprimer les dissensions internes qui peuvent menacer la cohésion, **ils doivent aussi réguler les déviances.**

Le groupe a une influence informelle sur ses membres. Ceux-ci ont besoin d'informations correctes et fiables pour porter des jugements ou se faire une opinion. La plus part d'entre eux acceptera ces informations sans trop les vérifier. Celles-ci seront en quelques sortes validées, du seul fait qu'elles émanent du groupe. Elles seront considérées comme objectives, fiables et non discutables. Les membres admettront que ces informations reflètent bien la réalité et se forgeront des

jugements conformes à ceux des autres membres. Cette influence est souvent présente lors de réunion de travail lorsque les membres ne discutent plus la provenance des informations, et parviennent à un consensus mou, en « omettant » des aspects du problème qui pourrait déranger.

Le groupe a besoin aussi de stabilité, de paix et de sérénité. Pour la maintenir, il institue des normes, c'est à dire des manières de se comporter convenablement. Chacun sait ce qu'il doit attendre de son collègue, de son subordonné ou de son supérieur. Jusqu'à une certaine limite, chaque acteur devra se conformer, c'est à dire fermer les yeux sur des détails qui le dérangent, mais qu'il considère comme mineur. Il évitera des comportements déviant qui risqueraient de lui attirer des désagréments de la part de la majorité, allant de la simple remarque « amicale » au rejet pur et simple, en passant par des brimades destinées à le faire rentrer dans le rang.

En fait, la fonction de la norme consiste à limiter l'apparition de tensions qui menaceraient le consensus et l'intégrité du groupe. Chacun pressent que s'il dévie de cette norme il devra s'opposer aux autres.

C2. La pensée du groupe.

Un groupe cohésif n'est pas toujours objectif. Il impose à ses membres une certaine pression qui nivelle les opinions autour de l'opinion commune. Pour maintenir la cohésion du groupe et préserver son besoin d'affiliation, chaque membre a tendance à suivre les opinions dominantes, surtout en présence d'un leader fort. Ce faisant, il perd un peu de son indépendance de pensée et n'ira pas collecter de nouvelles informations, surtout s'il pense qu'elles seront dissonantes au système de pensée en place. De plus **un groupe cohésif est d'autant plus partial et mal informé qu'il recherche expressément le consensus.**

HART et JANIS dans « *victimes des groupes de pensée* » ajoutent même que les groupes ne comprenant pas de minorité active peuvent courir au désastre. En effet, la minorité active présente des contre-arguments et expose les conséquences négatives qui peuvent provenir de décisions peu réfléchies et manquant d'informations contradictoires. **Un groupe trop homogène, peut se buter et ne pas voir la réalité en face**, faute d'informations discordantes et par manque de points de vue multiples.

Dans ces groupes, certains leaders totalitaires en viennent à imposer leurs dogmes à des suiveurs subjugués et dociles. Cette pensée de groupe accentue le risque de prises de décision catastrophiques, parce que les décideurs ne s'adaptent pas assez vite aux modifications de l'environnement et ne perçoivent pas de façon précise les dangers. Le cas d'école est l'exemple de la destruction de la flotte américaine à *Pearl-Harbor*.

Cependant, cet effet de pensée de groupe peut être diminué si le leader est une personne dont le charisme et le crédit personnel sont réels. Un tel leader s'il ne craint pas de voir son pouvoir remis en cause, crée au sein de la discussion un débat contradictoire et délaisse l'harmonie du groupe, le temps des échanges. La priorité est **l'instauration d'une culture positive du conflit** qui permette à chacun d'exprimer des points de vue différents, bref de s'affronter tout en gardant sa place dans le groupe.

Les principaux symptômes de la pensée du groupe :

- L'évitement du conflit, l'autocensure.
- La tendance à vouloir protéger les responsables du groupe et préserver sa cohésion.
- La recherche d'informations trop sélectives, incomplètes, consensuelles.
- L'absence d'informations contradictoires.
- L'optimisme naïf du groupe sur ses capacités à affronter l'adversaire.
- L'aveuglement sur la puissance réelle de l'adversaire par des jugements stéréotypés, non confirmés par des faits objectifs.

TJOSVOLD dans « *Controverse constructive : la clé d'une stratégie de groupe* » propose, afin d'éviter l'écueil de ce genre de consensus complaisant, de **promouvoir le conflit au rang de stratégie** pour favoriser le débat contradictoire et faire avancer la discussion. Cette idée est intéressante parce qu'elle valorise le conflit et en fait un instrument de créativité et de performance. Une personne peut être désignée pour critiquer systématiquement toutes les décisions prises en donnant de bonnes raisons, bien sur. Cette technique est plus efficace si plusieurs personnes tiennent l'une après l'autre ce rôle d'avocat du diable.

C3. Le facteur de la proximité sur l'émergence des conflits

Les groupes unis, pratiquant une coopération étroite, ont tendance à éviter les conflits internes. Pourtant, la proximité des personnes et la fréquence de leurs interactions multiplient les occasions de tension et de désaccord, voire d'hostilité. C'est particulièrement vrai dans les groupes fermés, dans lesquels les membres vivent cette proximité de façon durable et quasi-exclusive. Les membres entretiennent des relations familiales, qui en période normale, sont plutôt affable, conventionnelles et policées. **Chacun connaît les défauts de l'autre**, ses manques et ses lacunes, ses petits ou ses grands travers, ses vices. D'ordinaire, les sentiments haineux et hostile sont refoulés, ou pour le moins, tenus en bride, les individus craignant que la naissance de conflits ne fasse éclater le groupe.

Lorsqu'un désaccord ou une attitude blessante et dévalorisante touche l'un de ses membres, **le conflit explose d'autant plus violemment que se sont accumulés sur une longue période, des griefs jusque là occultés**. L'accumulation des ressentiments longtemps refoulés explique la violence avec laquelle les conflits peuvent s'exprimer.

Dans ces petits groupes, les conflits sont souvent irréalistes, et teintés d'affectivité. Les individus s'investissent à fond dans le travail et la poursuite des objectifs. La tension nerveuse qui en résulte favorise des décharges d'agressivité. **Les différents, dans ce cas, sont surtout des prétextes pour que la pression accumulée puisse se libérer.**

C4. Fonctions du conflit interne au groupe

Les différents partenaires apprennent à mesurer leurs forces et capacités relatives. C'est en se « frictionnant » et en s'opposant qu'ils peuvent affûter leur rôle et délimiter leur zone de pouvoir. En s'opposant ils peuvent s'assurer de leurs

compétences et savoir-faire réciproques. Cet ajustement mutuel, qui a lieu surtout sur le plan pacifique des conflits d'idées et d'opinions, est une des opportunités à laquelle a droit tout membre d'une organisation. Par cette négociation de ses droits et prérogatives, chacun se replace par rapport aux autres dans un sociogramme constamment renouvelé et adapté. **Les conflits sont aussi, pour certaines personnes l'occasion de se regrouper et de se trouver des objectifs communs.**

Dans « *la logique de l'honneur* » P. d'IRBARNE précise qu'en Allemagne, contrairement à la France, le taux de syndicalisation est très élevé, et les conflits ouverts et violents sont l'exception, parce que les revendications sont traitées pratiquement en temps réel. Les individus, beaucoup moins isolés qu'en France, peuvent faire remonter leurs contestations en un faisceau de revendications très puissant. Les antagonismes et les conflits d'intérêts sont traités à la base, dans les groupes de travail. Les propositions sont organisées et collectées par des syndicats très représentatifs, qui permettent de redéfinir les rapports de force entre les différents partenaires de l'organisation.

Nous l'avons vu, un individu intègre un groupe parce qu'il y trouve des intérêts personnels. Par contre si le groupe exerce des pressions trop fortes à son égard et qu'il ne peut les tolérer, il tentera d'influencer ses partenaires. S'il n'y parvient pas, il sera confronté au dilemme de partir ou de s'opposer.

Comment concilier aspirations personnelles et buts du groupe ? Les pressions du groupe ne sont pas absolues, et un individu a la possibilité d'y résister. S'il a un statut élevé, ou s'il n'a pas besoin de la reconnaissance des autres parce que la sienne lui suffit, il peut s'opposer au groupe et faire entendre son point de vue. Il pourra ne pas être considéré comme déviant mais comme innovant potentiel.

A ce moment-là, il n'y aura ni antagonisme, ni discorde entre lui et les autres membres. C'est le cas lorsqu'un membre revenant de formation et ayant acquis une compétence dans un domaine particulier, apporte des informations nouvelles qui remettent en cause ou relativisent celles sur lesquelles reposaient les jugements du groupe. La mise en place de démarche d'assurance qualité dans l'entreprise par exemple.

Toutefois, si une personne qui n'accepte pas les influences de son groupe est d'un statut égal ou inférieur à celui des autres membres, elle devra affronter des tentatives de conformisation de la part du groupe, qui essaiera de la faire rentrer dans le rang. Cette tentative de normalisation a une limite, et si la personne est trop déviante, son exclusion sera envisagée pour mettre un terme au conflit.

Lors d'un conflit d'opinions entre une personne déviante et son groupe, quatre options sont possibles :

- Essayer d'influencer les membres du groupe pour leur faire adopter ses points de vue.
- Essayer de faire évoluer les normes et les informations des autres membres du groupe.
- Essayer de comprendre les normes du groupe.
- Quitter le groupe, pour en rejoindre éventuellement un autre plus conforme.

La deuxième solution est la plus embarrassante pour le groupe, car **un « dissident » remet en cause les fondements mêmes et les valeurs du groupe.** Il menace ouvertement la cohésion et le consensus, parce qu'il a le plus souvent un statut élevé et exerce un leadership significatif.

Dans « *le négativisme dans l'entreprise* » C. CARTER-SCOTT analyse l'insatisfaction du collaborateur. Cela peut être une source de malaise ou de mécontentement permanent. Quelles en sont les causes ?

- **Il estime qu'il n'a pas les moyens suffisants pour accomplir sa mission.**
Des causes objectives : La charge de travail est effectivement trop lourde pour une seule personne, avec les moyens dont elle dispose.
Une mauvaise organisation dans l'emploi du temps du collaborateur : Il perd trop de temps en futilité et ne distingue pas l'essentiel du superficiel.
Le collaborateur veut en faire trop par zèle, ou parce qu'il empiète sur le poste de ses collègues... qui ne font pas leur travail.
- **Il affiche en permanence une humeur exécrable.**
Même s'il est efficace, il est la cause d'un gaspillage d'énergie qui nuit au rendement ou à la qualité des services rendus.

C5. Les attitudes en situation de conflit

Les attitudes inappropriées sont alimentées par des sentiments négatifs qui enveniment les discussions et obscurcissent la raison. Si ces attitudes persistent, les tentatives d'explication ou de négociation n'aboutiront pas. Dans les conflits, les protagonistes s'accrochent à leurs attitudes. **Toucher une attitude impliquante reviendrait à attaquer leur identité et leur image.** D'un autre côté changer d'attitude pourrait être perçu comme un signe de faiblesse ou comme une inconstance.

De plus les comportements sont outrés. Chacun des acteurs vivant sous tension, les conduites, se traduisent par une sorte d'emballement, d'hyperactivité pour la plupart, de quasi-prostration pour quelques autres.

- Les premiers essaient de **faire face** par tous les moyens, y compris les moins avouables quelquefois.
- Les deuxièmes sont **paralysés** par l'affrontement et n'osent plus se manifester
- Les troisièmes se **réfugient** dans la fuite, fuite des discussions, des responsabilités.

Face à un conflit, quelques attitudes sont généralement adoptées : *l'évitement* par la réduction de la discordance cognitive, *la dénégation*, *la démission*, *la réponse autoritaire ou oppressive*, et enfin l'attitude positive de *recherche de solution*.

- **L'évitement.**
On ne désire pas être impliqué pour de multiples raisons, comme par exemple la peur de perdre l'estime des autres ou bien l'attraction qu'on exerce sur eux, qu'elle soit imaginaire ou réelle. On n'est pas prêt à admettre qu'il existe un conflit, bien qu'on en perçoive les raisons réelles.

➤ **La dénégalion.**

C'est un mécanisme de défense contre les situations ingérables. Lorsque nous sommes dans l'incapacité d'affronter une réalité trop pénible, nous la nions tout simplement.

Nier le conflit et éviter l'affrontement n'empêche en aucun cas la dégradation de la situation. La personne tente de se protéger parce qu'elle ne veut pas croire à un affrontement imminent et parce qu'elle espère que le « petit » problème se réglera de lui-même. Souvent nous ne nous sentons pas concerné par un conflit, nous le trouvons inutile, de bas étage ou bien nous voulons éviter de rajouter à la polémique existante.

Il faut savoir qu'**un véritable conflit qui n'est pas résolu a tendance à s'enkyster**, et plus c'est le cas, plus il est difficile de l'ignorer.

➤ **La démission.**

Elle est face au conflit une attitude assez répandue. Elle consiste à détourner les situations, à remettre à plus tard, à éluder une discussion. C'est souvent une attitude de soumission. **Elle passe par un abandon de ses positions, de ses intérêts.** Cette démarche conduit à une dévalorisation de soi ou au moins à un manque d'affirmation de soi, de ses idées, de ses opinions, voire de ses valeurs. Le renoncement à ses droits, à son autorité, à son propre pouvoir caractérise cette attitude.

Démissionner, c'est aussi vouloir ménager les susceptibilités, arrondir les angles et favoriser les relations plutôt que d'essayer de résoudre le conflit. Il faut bien sûr être conciliant et respectueux des personnes, rester correct et essayer de maîtriser ses émotions. Mais il ne faut pas céder sur un point essentiel, sur le fond du problème.

➤ **La réponse autoritaire ou oppressive.**

Dans cette approche, seule compte la victoire sur l'autre. Il s'agit de réaffirmer son pouvoir sans tenir compte des besoins ou des intérêts de l'autre. Dans ce registre on entre souvent dans une sorte de symétrie, d'escalade entre les parties en espérant que l'autre va céder, capituler. L'élément déclenchant du conflit n'étant pas réellement examiné, il s'opère une focalisation sur l'adversaire à terrasser. La violence quel qu'en soit l'habillement (ton doux, diplomatique...) n'apporte jamais de solution au problème posé.

Le risque réside dans le fait qu'un problème non résolu ressurgira sous une forme ou une autre. **Si l'on pense que par la force on peut clore le débat à un moment donné, il ne s'agit souvent que d'une illusion temporaire.** Personne n'accepte durablement une contrainte imposée par la force. De plus, cette attitude oppressive maintient la logique gagnant-perdant. Dans une gestion d'équipe qui nécessite la participation active de chacun, sa coopération et son engagement, cette logique a des effets désastreux.

➤ **La recherche de solutions.**

C'est certainement l'attitude la plus réaliste. Les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écartier tous les préjugés concernant la situation. Pour elles, le conflit doit déboucher sur un accroissement de gains pour chaque partie en présence. La recherche de l'établissement de la confiance constitue une des bases de cette attitude.

Selon la nature du conflit, les réponses peuvent être de plusieurs ordres : négociation passant par un compromis, collaboration ou coopération.

D. Les conflits intergroupes

Deux groupes proches se définissent en partie lorsqu'ils entrent en compétition pour l'acquisition de gains, de moyens ou de ressources. Cette lutte peut être amicale, raffinée, subtile, intellectuelle, ou bien carrément agressive, violente, physique.

D1. Les facteurs de conflits

➤ La grotte aux voleurs.

En 1961, SHERIF dans « *conflit et coopération intergroupes* » nous explique comment ses collaborateurs et lui organisèrent un camp de vacances dans un domaine s'appelant la Grotte aux voleurs.

Après quelques jours et quelques relations d'amitiés naissantes, l'auteur sépare les adolescents en deux groupes, sans tenir compte des affinités qui se sont créées. Rapidement dans chaque groupe, les adolescents créent des normes de comportements et montrent une cohésion remarquable : ils adoptent un jargon particulier, désignent une mascotte emblème de leur sentiment d'appartenance, etc.

Mais parallèlement, le fait de former deux groupes distincts, installe un climat hostile entre eux. Ce climat se transforme en conflit lorsque les expérimentateurs proposent des compétitions avec récompenses au vainqueur. Ils observent des attitudes méprisantes et des comportements insultants, une cohésion accrue dans chaque groupe, une surestimation des performances des membres de son groupe et à l'opposé, des sous-estimations de celles des membres du camp adverse.

Ensuite SHERIF organise des activités plus coopératives comme des repas communs, des balades, mais les comportements hostiles persistent.

Enfin, il demande aux deux groupes de coopérer à la réalisation d'une tâche commune, comme par exemple de désembourber un camion. A ce moment-là, un changement s'opère et les deux groupes oeuvrent de concert, les anciennes amitiés se renouent.

Cette expérience très connue a suscité de nombreux travaux sur les conflits intergroupes. Dans cet exemple, c'est la coopération en vue d'accomplir une tâche commune qui a fait disparaître les comportements hostiles. Il est aussi bien connu que **lorsque deux ennemis se liguent contre un troisième qui les menace tous les deux, leur dispute cesse le temps de leur alliance.** Contre cet ennemi assez puissant, seule la coopération qui conjugue les efforts des deux anciens rivaux est capable de le vaincre. Ce pragmatisme de circonstance a donné lieu à la *théorie du conflit réaliste* conceptualisé par LEVINE et CAMBPEL.

➤ **L'ethnocentrisme.**

TAJFEL a montré dans « *la catégorisation sociale* » que le seul fait d'appartenir à un groupe même provisoire génère un favoritisme des personnes envers les membres de leur groupe, au détriment des membres d'un groupe externe.

Après avoir formé deux groupes à partir d'une classe du secondaire de manière artificielle, ils ont demandé aux sujets du groupe A, qui ne se connaissaient pas entre eux ni ne connaissaient les élèves du groupe B, de partager des points entre les membres de leur propre groupe et ceux du groupe B. Résultat, les membres du

groupe A s'attribuent plus de points et désavantagent les membres du groupe B.

Pourquoi ? Il n'y a aucune hostilité intergroupe ou aucun enjeu dans ce partage.

Pourquoi les sujets A privilégient-ils leur groupe ?

Une des explications serait fournie par *la théorie de l'ethnocentrisme* : **le sentiment d'appartenance à un groupe favorise les comportements et les perceptions amicales envers les membres de son groupe.** Et au contraire **l'ethnocentrisme désavantage**, ne serait-ce que par omission ou désintérêt, **les membres des groupes extérieurs.**

Cet ethnocentrisme se manifeste par exemple par des modes d'attribution différents. Dans un conflit, on admet que les succès et les victoires sont dus à des facteurs internes, tel que le courage, la stratégie, l'intelligence, le sérieux professionnel. Mais on a tendance à attribuer à des circonstances externes les succès du groupe extérieur : la conjoncture économique, l'accroissement du marché, etc. De même, nos échecs seraient dus à des facteurs externes comme l'exigence accrue des clients, la mauvaise qualité des pièces, etc. Et les échecs des autres sont attribuables à leur mauvaise organisation interne, les conflits perpétuels qui les opposent, etc. Cette attitude n'est pas très objective.

➤ **Des relations informelles insuffisantes.**

Les conflits intergroupes sont parfois inhérents à certaines formes d'organisation. Le conflit en soi n'est pas dommageable pour une organisation, bien au contraire. Ce qui est dangereux et générateur de souffrance et de stress, c'est le caractère clandestin, escamoté, déguisé que prennent certains conflits quand ils ne peuvent être explicités et reconnus comme problématiques.

Une organisation rigide, verticale, crée un terrain propice au développement des conflits. Les décisions sont prises au sommet par des dirigeants qui sont trop loin des réalités du terrain que connaissent d'avantage les opérationnels. Ceux-ci sont rarement consultés parce que la direction estime que se serait une perte de temps ou une remise en cause de ses décisions.

Un management rigide et centralisé, transmettant ses instructions de haut en bas, utilise peu la rétroaction. De même, les groupes, avec un tel type de management, communiquent rarement entre eux : ils sont la plupart du temps cloisonnés, indépendants.

Les instructions sont impersonnelles, et les personnels interchangeables. **Les individus, isolés les uns des autres, perdent de vue l'objectif global pour se focaliser sur leur sphère étanche de responsabilité.** Il en est de même des groupes qui finissent par ne plus coopérer, faute de communication suffisante et d'interactions riches et stimulantes. Les procédures standardisées remplacent les échanges informels, qui se raréfient de façon dramatique. Ainsi, les foyers de conflits prolifèrent dans ces structures déshumanisées et clivées. Les groupes qui ne parviennent plus à se comprendre deviennent étrangers, et sont prêts à s'opposer au moindre prétexte, peut-être pour se sentir exister d'une quelconque façon. Cette question de l'agencement des relations informelles est particulièrement cruciale lors de fusions d'entreprises. Celles-ci posent d'énormes problèmes d'organisation, d'harmonisation des cultures d'entreprise et de compréhension de la réalité.

➤ **La catégorisation.**

Il existe une tendance à percevoir le groupe externe comme une masse homogène, et donc stéréotypée. Les « autres » sont catégorisés collectivement et ne sont plus considérés comme des individualités. Ils sont tous mis dans le même sac.

Cette catégorisation est tout à fait réductrice et grossière. Tous les adversaires sont semblables et donc rejetés en bloc. Les adversaires ne sont plus vus tels qu'ils sont, mais tels qu'on se les imagine. Chacun de leurs faits et gestes, même les plus anodins, même les plus innocents, sera interprété via une sorte de filtre qui permettra de rechercher la mauvaise intention derrière tous les comportements, toutes les paroles prononcées. **L'autre est diabolisé.** On n'essaie pas de comprendre sa position, ni les raisons qui l'on conduit à défendre un autre point de vue, une autre attitude, voire un autre projet. Seule compte son opposition. Une sorte de cristallisation s'opère de part et d'autre qui fige les positions dans le non-dialogue, la non-ouverture à l'autre.

Il est important de comprendre aussi que les désaccords avec des individus appartenant à d'autres catégories ne génèrent pas d'incertitude, ni de questionnement, et ne remettent pas en cause nos propres jugements. Il est normal que les membres d'un autre groupe, surtout s'il est opposé, n'aient pas les mêmes opinions que les nôtres. Puisque ces personnes sont différentes par définition, il n'y a pas lieu de donner de valeur à leur parole, ni de se laisser persuader.

Il faut noter, pour relativiser cette théorie, que **les catégories sont des constructions subjectives, donc fluctuantes. Mais, dans un contexte conflictuel opposant deux groupes, elles vont se rigidifier et se cloisonner de manière plus étanche** : les stéréotypes, les partis pris et les prises de position partisans vont se multiplier, rendant les communications difficiles.

➤ **La discrimination et les préjugés.**

Se sont des phénomènes identitaires de défense contre la différence, la nouveauté, l'étranger. Ils nuisent à la compréhension de l'autre, qui est perçu comme un ennemi potentiel.

La discrimination est parfois à l'origine de conflits intergroupes. Bien que ses manifestations dans la société, et à fortiori dans les entreprises soient censurées ou fermement condamnées, elles s'exercent néanmoins contre certains groupe de personnels de statuts inférieurs ou défavorisés, ou contre des étrangers.

La discrimination est un comportement négatif envers les membres d'autres groupes. Elle est un moyen d'exclusion.

Elle se manifeste par des attitudes de rejet, de dévalorisation, et de dépréciation des normes et opinions des membres du groupe adverse. Les discriminations sont nombreuses et peuvent atteindre n'importe qui. Elles sont raciales, religieuses, culturelles, sociales, sexuelles, etc.

Au cours de situations pourtant peu conflictuelles, TAJFEL a démontré des mécanismes de discrimination. Il y a chez les membres d'un groupe A une tendance à exagérer les différences entre les groupes : A est vraiment différent de B. Et à l'inverse, ils notent une tendance à surestimer les ressemblances des membres à l'intérieur du groupe A. Ainsi, **les individus ne perçoivent plus les éléments qui pourraient être similaires entre les deux groupes. Ils ne remarquent pas ce qui pourrait les rapprocher, mais ce qui les distingue, les différencie.**

Les préjugés sont une forme de discrimination.

Se sont des sentiments, des opinions, des croyances concernant les personnes appartenant à d'autres groupes que le sien. Ils sont généralement négatifs.

Les préjugés courants concernent les personnes d'une autre race, les femmes, ou les hommes, les jeunes, les vieux, les gitans, les homosexuels, etc. Comme tout sentiment ou opinion, il est difficile de modifier ses préjugés, même si l'on n'exerce pas de comportement discriminatoire envers les membres de tel ou tel groupe. **Lors d'un conflit, ces préjugés sont généralement partagés et admis par le groupe, et ils servent presque de bannière d'identité face à l'adversaire. Se sont de véritables étiquettes, réductrices et dépréciatives.**

Dans les entreprises de travaux publics peuvent circuler d'innombrables préjugés, notamment à connotation raciale. Bien sur, ils n'empêchent pas les uns et les autres de travailler ensemble. Mais dans des situations tendues, ces préjugés, même exprimés sur le ton de la plaisanterie, maintiennent un climat potentiellement conflictuel et malsain. Ils peuvent réapparaître dans certaines circonstances d'insécurité ou de marasme économique.

D2. Stratégie de défense des groupes

Un groupe définit ses limites, surtout en luttant avec d'autres. La lutte doit avoir un sens et une rationalité. C'est pourquoi les membres sont prêts à tolérer, le temps de l'affrontement, une centralisation de commandement et un leadership qui donne un sens à la lutte. **Ils se rassemblent donc sous la bannière de leaders directifs plus facilement que d'ordinaire.** Ils acceptent de moins participer aux décisions. Bien que bénéficiant temporairement de plus de latitude dans la prise de décision, ces leaders ont cependant besoin de légitimer leur rôle à certains moments clés.

Lors d'une grève par exemple, ils demanderont un vote de confiance démocratique ou tous les membres peuvent s'exprimer. Ou encore, lorsqu'on se sent

menacé, à la veille d'une réduction de personnel, on se mobilise, on ne compte pas ses heures, il faut trouver les moyens de se défendre, rapidement et efficacement. La lutte implique donc un engagement entier de tous les membres. Bien menée, une équipe en conflit peut être créative et trouver de nouveaux modes de fonctionnement. On pressent bien que le conflit va amener du changement, et il faut déjà anticiper les conséquences du conflit sur la nouvelle organisation.

De plus, **le groupe, pendant les turbulences, a tendance à ne pas tolérer les conflits internes.** Un membre déviant ou dissident sera moins toléré qu'en temps de paix. La discipline et l'ordre sont valorisés. Un groupe se sentant attaqué de l'extérieur par un autre groupe, ou par une personne d'un statut supérieur, devient plus cohésif, plus soudé face à la menace. Mais le danger en lui-même, n'entraîne pas obligatoirement un renforcement de la cohésion. Il faut qu'il y ait eu, avant le conflit, un consensus, un partage substantiel des valeurs et une solidarité entre les membres.

Un groupe peu soudé et faible ne résistera pas à un conflit externe : soit il se désagrège dans un « sauve qui peut » général, soit il subit l'agression de manière apathique. Dans un groupe consistant et cohésif, on doit s'attendre à ce que **les individus résistent au changement de leurs attitudes**, surtout lorsque ces changements sont imposés par des membres d'un groupe extérieur d'un statut supérieur. Cette supériorité n'est pas uniquement déterminée par la hauteur hiérarchique. Elle peut être définie par un rapport de force stratégique, une ancienneté dans l'entreprise, un réseau relationnel important ou faible, etc. Pour répondre à la menace d'agression d'un groupe de statut supérieur ou nettement dominant, **les membres du groupe menacé ont tendance à se défendre, non pas sur les différends, mais sur une position identitaire.** En revanche, lors d'affrontement entre groupe de statut égal, l'identité n'est pas en cause. Entre pairs, les échanges se font plus actifs, plus riches. Les deux parties acceptent d'étudier les arguments contraires défendus par la partie adverse, sinon les assimiler.

Les conflits intergroupes, loin de représenter des handicaps, doivent être considérés par les managers comme **de véritables opportunités de développement et d'adaptation.**

Certains vont même jusqu'à envisager ces conflits non comme un moyen de définir l'identité des groupes, mais comme une condition *sine qua non* de leur existence.

C'est pourquoi on peut être tenté, pour renforcer un sentiment identitaire et une cohésion interne, de « rechercher » des ennemis à l'extérieur pour affronter de nouveaux défis. Les responsables se doivent, s'ils veulent préserver une certaine stabilité dans leur organisation, de favoriser les contacts et les échanges entre les différentes unités, pour qu'elles se perçoivent comme faisant partie d'un tout, indivisible, et tournés vers des objectifs communs. C'est ce que DOYLE appelle le « visionning » dans « *Quest for vision* » ;

2^{ème} partie

La régulation des tensions n'est pas une politique d'évitement des conflits. L'entrée en conflit est un choix d'individus ou de groupes qui affirment leurs droits, défendent leurs intérêts ou confortent une position. On ne peut pas empêcher des entités de choisir le conflit comme moyen de se faire entendre.

Par contre, nous pouvons tenter de canaliser ces forces de revendications pour trouver des compromis qui satisfassent aussi bien l'intérêt global de l'organisation que les intérêts particuliers. Parfois, les adversaires veulent en découdre. Ils choisissent le prétexte d'un conflit pour affirmer leur position. Ils font le pari que la force leur assurera la victoire, mais ces batailles de positions ne mènent à rien, sauf à l'affrontement violent que chaque adversaire voudrait légitimer. **A cette logique partisane de l'affrontement par l'affrontement, il faut opposer fermement une attitude de dialogue et de communication.**

La régulation et la gestion des conflits exigent beaucoup de temps et d'énergie. Plus le conflit est important, plus il faudra du temps pour amener les protagonistes à dialoguer, à communiquer.

A. Réguler les tensions

Il est illusoire voire malsain de vouloir éviter à tout prix les conflits dans l'entreprise.

Prévenir ne signifie donc pas *empêcher* l'émergence des conflits. Ce qu'il faut éviter par contre, ce sont les dérapages, c'est-à-dire les affrontements violents, qui entraînent des conséquences considérables : gaspillage d'énergie, de temps, d'argent, et d'harmonie.

Lorsque ces conflits durs éclatent, on se demande toujours pourquoi les protagonistes n'ont pas pu s'entendre auparavant.

Un conflit n'existe pas seulement parce qu'une organisation est en dysfonctionnement, ou parce que l'environnement est trop contraignant, mais aussi parce que des personnes ont décidé d'y recourir. Le conflit n'est pas une fatalité, ni une solution désespérée, mais s'il n'est pas traité correctement peut entraîner pendant des années une baisse radicale de la motivation et de l'engagement des employés.

Prévenir les conflits ne signifie pas vouloir éviter les frictions et se réfugier dans une attitude frileuse et minimaliste. La prévention des conflits est une pratique active, clairvoyante et responsable, destinée à réguler les tensions inévitables dans toute organisation humaine. Il ne faut pas attendre passivement que la marmite explose. Lorsqu'un manager perçoit des signes de désaccord, de rancœur, de jalousie, ou de frustration chez ses collaborateurs, il doit prendre « le taureau par les cornes ». **Les conflits naissent souvent de problèmes de communication**, surtout entre des personnes appartenant à des services différents, au sein de la même entreprise.

Un responsable doit saisir rapidement si une crise est mineure ou majeure. Une crise mineure peut être vite réglée par un ajustement des comportements, ou par un éclaircissement donné à un individu ou un groupe. Elle ne nécessite pas de techniques particulières de résolution. Une crise majeure, par contre, demande à être gérée de manière énergique, le plus tôt possible. Il faut donc susciter des conditions

optimales de dialogue et de participation, voire de délégation. Les frictions sont souvent indispensables pour que les gens apprennent à se connaître et à s'accepter.

A1. Privilégier la communication orale

Cette communication orale présente plusieurs avantages, qui n'existent pas dans la communication écrite, *a fortiori* par courrier électronique (cf. Marks & Spencer)

- Les managers **entrent directement en contact avec la base** en « temps réel » :
celle-ci a ainsi l'occasion de mentionner au jour le jour les problèmes rencontrés.
Des tensions naissantes sont souvent désamorçées à ces moments là.
- Ces informations sont **recueillies de première main**, et sont donc explicitées, précisément et concrètement, par les opérationnels, sur le lieu de travail.
- Le contact oral permet au manager de **percevoir des signes non verbaux** très éloquents : les intonations, l'expression du visage, etc.

La communication en réunion.

La réunion est l'un des moyens les plus efficaces pour réguler les tensions. C'est le lieu et le moment par excellence du dialogue et des échanges, de l'affrontement des idées, des positions réciproques, des **ajustements mutuels**, des accords et des ententes. Autrement dit, l'essentiel du déroulement et du dénouement du conflit se réalisera au cours de rencontres des différentes parties en réunion.

La conduite de réunion est un art difficile qui ne s'invente pas. Il suffit d'observer quelques instant un responsable lorsqu'il anime une réunion pour savoir à peu près tout de son style de management. Conduire une réunion, c'est asseoir un certain type d'autorité qui pourra être primordial pour prévenir ou gérer un conflit. **C'est en prenant la parole qu'un responsable affirme son autorité, ce n'est pas en rédigeant une analyse, aussi fine soi-t-elle.** Dans l'effervescence du conflit, l'ensemble de l'activité est désorganisée. Certains protagonistes négligent le travail en cours. Leurs pensées, leurs échanges se focalisent sur le conflit. Les réunions informelles se multiplient, ainsi que les conciliabules de couloirs, les airs entendus et conspirateurs. **C'est pourquoi les protagonistes ont besoin avant tout d'un espace de sécurité physique, psychique et symbolique.** La préparation de la réunion doit être soignée. Cette sécurité devra permettre une harmonie optimale pour les deux groupes qui se rencontrent. Ce n'est que dans un climat de confiance que la rencontre portera ses fruits.

L'animateur de la réunion doit garantir aux participants des conditions minimales de sécurité et de calme. Chacun doit avoir la certitude qu'il aura la possibilité de recueillir toutes les informations qu'il désire, et **la certitude de pouvoir exprimer ses points de vue dans la sérénité.**

Pour atteindre les objectifs, l'animateur doit maîtriser certains paramètres :

- La précision du rôle d'animateur
- La vigilance sur l'objectivité des faits
- Une égalité des droits pour chaque participant
- Une bonne organisation pour l'accomplissement des tâches
- Des relations interpersonnelles correctes et satisfaisantes
- Un esprit de coopération et de participation
- La maîtrise de l'environnement pour faire face aux pressions et contraintes extérieures

Certaines personnes se laisseront sans doute aller à des comportements négatifs, subversifs ou démoralisateurs. D'autres participants méfiants ou sournois distilleront de l'incertitude en injectant de fausses informations ou preuves, saperont l'autorité formelle, ou insinueront que le groupe n'atteindra pas ses objectifs. C'est pourquoi la maîtrise de ces paramètres est essentielle pour assurer une efficacité optimale.

La réussite d'une réunion dépend principalement de sa préparation.

Il y a plusieurs choses à faire avant de tenir une réunion :

- Définir les objectifs avec la partie adverse (l'accord sur ce point est déjà un préalable).
- Choisir le type de réunion selon l'objectif souhaité.
- Définir les ordres du jour, en essayant de prévoir d'éventuels ordres du jour cachés dans l'esprit des participants.
- Posséder toutes les informations pertinentes pour alimenter le débat ou la réflexion.
- Définir les critères de réussite des objectifs.
- Choisir si possible les participants selon leur compétence, leur expérience, ou leur implication.
- Définir le nombre idéal de participants selon l'objectif de la réunion.
- Prévoir des conditions matérielles propices : salle, support, restauration...
- Fixer la durée de la réunion.
- Lancer les invitations des participants comprenant le lieu et l'heure, l'objectif, le statut et les fonctions des participants.

Les réunions de protagonistes présentent certains problèmes provenant surtout de l'extrême tension qui accompagnent les réunions, surtout dans les premières phases d'un conflit. Certains individus se sont peut-être livrés à quelques attaques personnelles suivies de quelques contre-attaques tout aussi déplacées et vaines. Certains auront voulu dénier la légitimité de leurs adversaires, en les dépréciant ou en les dévalorisant.

L'animateur de la réunion usera de tact et de fermeté pour assurer une bonne tenue aux débats et juguler toute tentative de déstabilisation agressive ou haineuse.

Voici une liste des principaux problèmes :

- Un participant impose son point de vue. L'animateur demandera aux autres participants s'ils n'ont pas un point de vue différent.
 - Un participant est trop volubile, peut être parce qu'il est mal à l'aise, ou ne veut pas affronter les vrais problèmes. On peut lui demander de reformuler brièvement le contenu de son discours. Tout le monde doit avoir le temps de s'exprimer.
 - Un membre ne parle pas. L'animateur l'invitera à s'exprimer sans insister. Il a sans doute ses bonnes raisons. Il faut lui rappeler qu'il est libre de s'exprimer lorsqu'il le souhaitera.
 - Si une personne est déviante, écrivez sur le tableau ses idées, idées que l'on traitera plus tard en les classant.
 - Comment contrôler un opposant systématique ? L'animateur devra s'appuyer sur les autres participants, pour tenter d'éclaircir son attitude par une réflexion sur les causes de son irritation.
-
- Si les comportements d'évitement et la peur d'être jugé sont trop nombreux, et si les silences se prolongent, il y a malaise. Il faut lancer une réflexion sur les risques encourus et sur les raisons de ne pas aborder le sujet.
 - Si un participant manifeste de l'hostilité envers l'animateur, celui-ci devra rester calme. Il lui expliquera qu'il est là pour animer la réunion, pour favoriser les échanges dans le but d'atteindre les objectifs, point barre. Il est neutre.

Les réunions discussions.

Le but principal de ce type de réunion n'est pas de parvenir à un accord. Il sert surtout à relancer un processus de résolution de problèmes ou de négociation. Les effets de ce genre de réunion sont intéressants en cas de crise, ou dans les premières phases de résolution de conflits. Un premier pas sera fait si les protagonistes arrivent déjà à des conclusions communes. Il y a lieu, un quart d'heure avant la fin de la réunion, à formuler une synthèse qui doit recueillir l'accord du groupe. Cette synthèse peut permettre de repartir sur d'autres objectifs.

Les réunions d'information descendante.

Elles sont utiles pendant les phases de négociation, lorsqu'il est nécessaire de faire le point sur les avancées. Se sont des réunions d'information simple (bilan, exposé, présentation de documents). L'animateur réunit ses collaborateurs pour leur communiquer des informations et s'assurer qu'elles seront bien comprises. Il vérifie ainsi immédiatement s'il n'y a pas de points supplémentaires à éclaircir. **Ces réunions sont des moyens efficaces pour couper court à certaines rumeurs ou à des fantasmes collectifs.** Leurs rôles sont de satisfaire les attentes des collaborateurs. Ce type de réunions descendantes responsabilise l'équipe qui devient plus motivé et plus cohérente. **Le groupe se sent sécurisé et valorisé.**

Les réunions d'information ascendante (ou interviews de groupe).

Ce type de réunion se tiendra quand le responsable a besoin de recueillir des informations, des opinions, des impressions, du vécu, s'il veut écouter les aspirations et les attentes des protagonistes. Il s'agit là de noter en toute transparence, les points de vue, les rancœurs, les regrets et les souhaits. Ces réunions sont particulièrement recommandées pour résoudre les tensions négatives. Elle permet de mieux comprendre les motivations, les opinions, les attitudes, etc. Les intéressés ne doivent pas se sentir « sur le gril », questionnés. Elles relatent le plus librement possible, ce qu'elles sentent, éprouvent, savent.

A la fin de la réunion, l'animateur présente une synthèse. **Cette synthèse sera suivie par une synthèse écrite dans les jours suivants.** Il est essentiel que l'animateur soit extérieur au groupe interrogé. S'il appartient à la même entreprise, il doit être connu pour son impartialité. Evidemment, il reste neutre et n'émet aucun jugement ou appréciation personnel. Il affirme aussi qu'il ne prendra pas parti dans les conflits internes ou externes du groupe.

A2. Responsabiliser les acteurs

Les protagonistes ont le droit de s'exprimer sur ce qu'ils vivent. La régulation des tensions passe inévitablement, dans une situation difficile, par leur responsabilisation.

C'est pourquoi, les responsables, de leur côté, doivent promouvoir des espaces de consultation, garantir un cadre légal, et permettre à leurs subordonnés de prendre de la distance par rapport à leur problème.

➤ Consulter les acteurs.

Cette consultation part du principe que les problèmes concernant les acteurs sont mieux connus d'eux même, parce qu'ils vivent la réalité au quotidien. Même si un responsable perçoit une tension chez ses collaborateurs, il n'en connaît pas les causes. Il en note juste les manifestations : arrêt maladie, absentéisme, performances diminuées, motivation et moral en baisse. Elles servent de signal d'alarme et annoncent qu'un conflit peut éclater.

C'est par la régulation continue de l'expression des désaccords que les acteurs pourront exposer leur perception des divers dysfonctionnements, ratés ou problèmes sur lesquels ils butent. **Ces désaccords doivent être exprimés avec le maximum de liberté possible, dans le cadre du respect mutuel.** Ils doivent être traités de manière neutre, comme des opinions respectables, sans qu'il y ait trop d'interférences affectives.

Les responsables doivent considérer que toute personne travaillant au sein de leur organisation a le droit d'exprimer ce qu'elle ressent et ce qu'elle pense des situations difficiles qu'elle vit. Les acteurs ont tout intérêt à stimuler ces échanges et ces confrontations. **Sauf exception, il n'y a pas de brebis galeuses dans un service, il y a une situation problématique, qu'il faut traiter comme un problème.** Les situations difficiles ne sont pas des situations *pathologiques*, elles sont le lot ordinaire de toute entreprise.

Voici quelques principes de base pour favoriser cette dynamique d'échange :

- Etablir des règles de communication qui favorise la libre expression (laisser l'autre parler le temps qui lui est nécessaire, prendre le temps de faire le tour du problème, considérer toutes les opinions comme respectables.
- Insister sur la qualité d'écoute de l'autre.
- Favoriser l'expression des ressentis.
- Eviter les jugements rapides et grossiers.
- Instituer des moments et des lieux de paroles qui serviront à libérer les contentieux à connotations émotionnelles.

➤ **Garantir le cadre légal.**

Comme tout cadre, la règle contient, délimite, mesure, contraint, réprime, etc. , bref est référente de la loi. **Dans une situation de conflit, il est nécessaire de distinguer ce qui est en jeu.** Le non-respect de règles désuètes, qui ne sont donc plus appliquées dans la réalité, entraîne un flou dans les rapports de pouvoir qui s'instaure entre les acteurs. Dans certains cas, lorsque l'organisation est en crise, on ne sait plus très bien qui fait quoi. **Les zones de pouvoir et d'influence sont rognées ou arbitrairement étendus, et les empiètements de responsabilité créent des situations explosives.**

La règle délimite ces zones en fonction des impératifs de l'organisation, de façon rationnelle. Les acteurs acceptent cette rationalité, et connaissent leur sphère d'activité réciproque. Ainsi, ils se protègent contre les intrusions, et savent ce qu'ils risquent s'ils empiètent chez le voisin. **La direction est bien sur garante du respect de ces démarcations. Si elle ne l'est pas c'est un autre problème...**

Les règles sont amenées, elles aussi, à évoluer, voire à disparaître. Mais il est crucial de ne pas accepter qu'un individu, qu'un clan ou qu'une partie seule conteste les règles de manière unilatérale au moment ou cela l'arrange le plus, contre les intérêts de la partie adverse. S'il est parfois souhaitable que de nouvelles règles soient créées, il faut qu'elles le soient par une réflexion et un consentement de la collectivité dans son ensemble. Il est préférable que ce réaménagement soit exécuté **à froid** pour avoir une réelle efficacité, et non dans le tumulte de la contestation.

➤ **Se déplacer : la recatégorisation.**

Les individus considèrent d'une certaine façon ceux qui appartiennent à leur groupe et d'une toute autre façon ceux qui n'en font pas partie. L'hostilité pour les personnes hors du groupe naîtrait, nous l'avons vu précédemment, de la tendance à catégoriser les événements et les personnes qui nous entourent.

Cette catégorisation réduit les individus à des représentants de tel ou tel groupe et limite la connaissance individuelle que l'on pourrait avoir d'eux : ils sont tous mis « dans le même panier ».

Ce qui est alors proposé pour enrayer ce processus de catégorisation des groupes extérieurs est l'individuation. Cette technique consiste à favoriser des rencontres avec les membres des autres groupes pour les connaître plus en détail.

GAERTNER pousse plus loin le propos dans « *how does group coopération reduce intergroup bias ?* » en proposant d'opérer une *recatégorisation*. Par cette technique, on invite les groupes différents à se sentir et à se définir comme faisant partie d'un groupe qui les englobe tous. Ce ne sont plus « eux » les ennemis, mais « nous » qui chercheront la meilleure solution de travailler et de vivre en harmonie. Les deux groupes externes deviennent en quelque sorte un intra groupe. On obtient alors : une meilleure cohésion, la recherche d'un consensus, la variété des points de vue et l'individualisation.

L'entreprise sous cet angle paraît être le grand groupe idéal à valoriser.

C'est pourquoi nous insistons sur l'extrême nécessité d'être très attentif au développement de la culture d'entreprise, à son animation, à son **alimentation continue par des événements fédérateurs.**

B. Communiquer et gérer les conflits

La communication baigne nos relations de travail en permanence. Elle est de ce fait au cœur de toutes les situations, y compris au cœur des situations qui peuvent engendrer des conflits, ou directement au cœur de situations conflictuelles déjà déclarées.

S'il ne s'agit pas de faire ici l'apologie de la manipulation, nous examinerons néanmoins certaines techniques censées rendre plus efficace dans la communication, notamment quand il faut convaincre des partenaires ou des adversaires. En effet certaines techniques de persuasion ou de réfutation d'arguments peu « orthodoxes » peuvent nous causer du tort si nous ne savons ni les reconnaître ni les parer.

B1. Etre persuasif et argumenter

La manière dont nous sélectionnons les informations utiles pour nous former un jugement ou une opinion n'est ni neutre, ni objective. Nous percevons, nous recherchons, et **nous validons généralement les informations dites consonantes, et nous ignorons, invalidons et rejetons celles qui sont dissonantes.** Les informations consonantes ne remettent pas en cause nos valeurs, nos opinions, notre manière de percevoir la réalité. Par contre celles qui sont dissonantes nous irritent.

D'une façon générale, et cela vaut dans toute discussion (concertation, négociation...), les individus ont tendance à renforcer leur système d'opinion ou leur système de valeurs en recherchant sélectivement des informations consonantes. Ainsi ils stabilisent ces systèmes d'opinions ou de valeurs. Ils n'accordent crédit

qu'aux informations qui peuvent accroître cette stabilité ou du moins, ne pas la menacer.

La stabilité de ce système de penser est une force d'inertie considérable qui peut compromettre tout effort de rapprochement entre adversaires. Ceux-ci doivent la reconnaître, chez eux-mêmes puis chez ceux d'en face, puis la vaincre pour ne pas camper sur des positions figées. Parfois les informations dissonantes sont sciemment utilisées comme un procédé d'argumentation. Les orateurs y ont recours pour mieux asseoir leur argumentation en les réfutant.

Pour pouvoir discuter de l'argumentation, voyons d'abord ce qu'est un argument. Il consiste en un raisonnement plus ou moins élaboré destiné à convaincre un interlocuteur. Dans le mot « convaincre », on trouve l'idée de lui faire intégrer une opinion ou de le faire changer d'opinion, de l'engager dans une action ou de modifier cette action.

Quelles sont ces catégories d'arguments ?

➤ **L'argumentation liée à la cause.**

Un des outils les plus forts et les plus couramment utilisés consiste à détecter et à mettre en avant la cause d'un fait ou d'un événement. Par exemple : le produit n'a pas été livré à temps parce que le planning n'avait pas intégré le pont du 1^{er} mai.

➤ **La description ou la définition d'une situation.**

Elle est souvent considérée comme étant du niveau de l'information objective. En fait, c'est un argument très habile qui ne dit pas son nom car, sous couvert d'informer, on procède à un cadrage partiel de la situation, on l'oriente selon son propre point de vue. Ensuite, ce qu'il y aura lieu de faire découle logiquement de cette description ou de cette définition.

➤ **L'argument portant sur l'efficacité.**

Notre époque est toute entière portée vers l'atteinte de résultats. Dans cette perspective, prendre une décision s'appuyant sur tous les effets positifs ou négatifs d'une action est un procédé efficace.

➤ **L'argument de l'autorité.**

Quand vous souhaitez être suivi dans vos propositions, le fait de vous appuyer sur l'exemplarité d'un personnage de renom, sur le succès d'une entreprise comme modèle, etc., est souvent persuasif.

➤ **Le dilemme comme argument.**

Votre adversaire peut tenter de vous confiner dans une voie sans issue. Il commence à vous conduire dans cette impasse qui contient une ou deux solutions. Ces solutions sont examinées sans qu'elles apportent de résultat satisfaisant au problème. C'est alors qu'il présente une troisième solution au moment crucial de la discussion.

➤ **L'argument reposant sur des interférences.**

Cet argument implique que l'on passe d'un jugement sur une partie pour l'élargir à tout, ou l'inverse, on attribue des qualités à une partie parce que le tout est remarquable. Par exemple : L'employé d'une entreprise prestigieuse sera considéré comme un personnage émérite. La réputation de l'entreprise rejaillit sur lui, quelle que soit sa valeur réelle. Exemple inverse : vous avez présenté un projet qui n'a pas été retenu. Même si vous admettez qu'il recelait des insuffisances, une de ses parties aurait

pu être gardée, parce qu'elle représentait une réponse satisfaisante au problème. Mais elle ne sera pas retenue parce que le projet entier a été rejeté.

➤ **L'argument des efforts ou des sacrifices.**

En mettant en avant les sacrifices ou les efforts déjà consentis, votre interlocuteur peut vous persuader de poursuivre votre effort. A l'inverse, il peut décider quelqu'un à entreprendre une action de longue durée en insistant sur la facilité à atteindre la première phase. Il passera sous silence ce qu'implique l'action dans son ensemble et dans le temps. C'est ce que JOULE et BEAUVOIS appellent la théorie de l'engagement dans le célèbre « *petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* ».

➤ **L'argument qui passe par les exemples et par la mesure.**

L'exemple est très utile dans la construction de l'argumentation parce qu'il possède une force d'illustration. L'exemple a souvent charge de preuve dans le débat, il est puissamment évocateur. De nombreuses argumentations reposent sur la mesure d'un résultat escompté. Si vous indiquez que la progression prévisionnelle du C.A. sera de l'ordre de 15 % pour le prochain budget, il est fort probable que toute votre démonstration antérieure sera admise, parce que votre argumentation repose sur une évaluation chiffrée.

➤ **La comparaison comme argument.**

Le rapprochement imagé sert souvent d'illustration forte pour emporter la conviction. Les chaussures d'un coureur à pied vont par exemple être comparées aux pneus d'une voiture qui s'agrippent à la route ou *vice versa* (publicité des pneus Pirelli). Un cerveau est comparé à un ordinateur, etc.

Le repérage de ces types d'arguments permet de démasquer et d'anticiper les stratégies de l'adversaire. D'autre part, c'est aussi un arsenal à la disposition des individus pour persuader.

Il faut également souligner qu'un argument sera efficace s'il s'adresse à un public précis, prêt à le recevoir à un instant « t ». Il s'ensuit qu'un **argument dont on espère qu'il « fera mouche » ne doit pas être amené n'importe comment. Il y a une sorte de dramatisation à mettre en place, la venue de cet argument doit être préparée par d'autres arguments subsidiaires.**

Pour maîtriser la situation, il sera nécessaire :

- D'avoir en tête le but fixé.
- D'avoir bien pris la mesure des interlocuteurs.
- D'avoir jaugé l'instant opportun.
- D'avoir choisi le lieu le plus adéquat
- D'être dans le ton de ce qui précède, tout en apportant sa propre marque.
- De s'appuyer sur des faits précis, des données chiffrées exactes, des expériences avérées.

L'argumentation doit aller *crescendo*. Dans un premier temps, il s'agira de capter l'attention. Le deuxième temps sera celui de l'implication de l'interlocuteur. Il faudra alors plus que jamais entrer dans la pensée de l'autre, le prendre à témoin, lui proposer de mener ensemble la réflexion nécessaire.

Il faut affirmer avec insistance, réitérer. L'auditoire ne doit pas avoir envie de revenir sur notre discours. Pour parvenir à ce résultat, nous nous servirons d'expressions positives et surtout très affirmatives qui limitent les prérogatives contestataires, comme par exemple : il est évident que..., personne ne peut contester que..., de l'avis général..., il est assuré que, etc.

Il faut aussi s'employer à mettre en valeur le succès attendu de la démarche et sa qualité par des mots comme : inimitable, abouti, réussi, excellent, irréprochable, etc.

Il faut user et abuser de la répétition, même si elle paraît du point de vue du style sans intérêt pour une bonne assimilation de nos propos. Il est possible et indispensable de répéter une idée identique en reformulant ses phrases avec des expressions différentes et en revenant à plusieurs reprises sur des facettes particulières de la même notion, de façon à marquer les esprits.

Il faut déjouer la contradiction. Pour déjouer la contradiction déloyale, **il faut battre en brèche, plus ou moins ouvertement, l'argumentation de ses contradicteurs,** ou confier cette tâche à un allié. Il sera ensuite possible de présenter une alternative destinée à remporter l'assentiment du plus grand nombre. Une anticipation du jeu de l'autre est importante, ainsi que la préparation de contre-arguments.

Ces contre-arguments peuvent viser des niveaux différents. Tantôt nous choisirons de nous attaquer à des arguments ponctuels (faits ou chiffres), tantôt nous attaquerons l'ensemble de la démonstration de la partie adverse. Il s'agira notamment de souligner l'utilisation d'artifices ou de manœuvres déloyales. Si l'opposant a gommé des aspects importants d'un problème, ou a manifestement caché ou évité d'aborder certains aspects gênants, il faut rectifier ces pratiques.

Une argumentation peut sembler très aboutie, mais présenter un décalage avec la réalité, et se fonder sur des faits qui ne sont pas explicitement remis par l'auditoire, mais dont tout un chacun sait qu'ils sont dépassés. Il faut prouver cet écart pour défaire l'argumentation avancée. Il est possible d'opposer à un argument la même catégorie d'arguments ou bien changer de catégorie : par exemple, à des résultats escomptés portant sur l'accroissement de la quantité de produits, nous opposerons, la nécessité d'améliorer leur qualité.

En tout état de cause, il est impératif de rechercher les défauts de l'argumentation adverse. **Nous contesterons :**

- Une comparaison mal choisie.
- Le choix de telle référence citée en appui.
- L'autorité de telle instance s'il y a lieu, en avançant en contrepartie le choix d'une autorité plus qualifiée et acceptée par tous.

Pour tenter de restreindre le champ de validité d'une décision, son champ d'application, le champ de compétence d'un adversaire, pour défaire sa démonstration, **il faut repérer les procédés de manipulation qu'il emploie :**

- La présentation de deux évènements qui se succèdent dans le temps comme un rapport de causalité, alors qu'ils sont simplement contigus.
- L'assimilation à une cause ce qui n'est en fait qu'une circonstance.
- L'allégation d'une cause unique ou caricaturale. Il s'agit là de démontrer que la réalité est plus complexe que la forme restrictive présentée par notre adversaire.
- Les buts allégués par l'opposant. Il arrive qu'un objectif factice, qui sert d'alibi, soit prôné par un contradicteur parce qu'il sait qu'il sera mieux accepté par l'auditoire. Il s'agira là de révéler le véritable objectif poursuivi et non avoué.
- L'impression de raisonnement déductif. Un adversaire présentera des arguments comme se déduisant les uns des autres pour échafauder son intervention. Souvent cet aspect déductif n'est qu'apparent, la construction déductive n'est pas réelle.
- La généralisation. Fréquemment lors de réunions, on pratique des généralisations abusives à partir d'un ou deux faits qui semblent s'enchaîner.

Outre ces éléments, il est aussi possible de faire usage de manœuvres plus tactiques :

- Vous pouvez faire céder des résistances en déclarant que vous n'allez pas parler de tel problème épineux, alors que dans les faits vous êtes déjà en train de le faire en ayant pris la peine de traiter ce problème sous un angle inattendu.
- Vous pourrez concéder des points de détail, ou des points subalternes, pour pouvoir faire admettre facilement un argument plus crucial.
- Vous pourrez citer vous-même telle objection qui pourrait être mise en avant par vos opposants pour en fait, l'interpréter et mieux la détourner.
- Vous pourrez faire mine de revenir en arrière sur des affirmations que vous venez d'énoncer, pour *in fine* les ré-assener de manière plus forte encore que précédemment.

Savoir conclure.

La conclusion a pour objectif de finir de persuader, d'amener l'accord, d'influencer ou d'emporter la décision. Elle doit s'achever sur une définition claire des termes de l'enjeu et sur une recommandation forte et précise. Il est donc impératif de respecter les deux nécessités de la conclusion : **récapituler les arguments** et **tracer les perspectives**.

- Dans la récapitulation, nous devons revenir sur les aspects majeurs développés pour éclairer la ou les personnes sur les points forts de notre raisonnement et pour ramasser notre propos. Il n'est pas question dans cette phase de revenir de façon prolongée sur ce que nous avons déclaré, mais d'en faire apparaître les grands axes.
- Dans la tâche qui consiste à ouvrir des perspectives nouvelles, nous envisagerons l'avenir et les évolutions possibles de la question traitée. Nous

poserons les interrogations qu'elle soulève et nous amorcerons de futurs principes d'action ou de pistes.

Il faudra éviter un certain nombre d'erreurs :

- Terminer à tout prix par une citation
- Conclure trop longuement
- S'en tenir pour la conclusion à un point de détail.

B2. Règles de la communication en situation de conflit

D'après GOFFMAN dans « *les rites d'interaction* », toute personne se forge une image d'elle-même qu'elle tente de faire passer dans chacune de ses rencontres avec autrui. Dans la vie sociale, les acteurs tentent de « représenter un rôle », en fonction des situations. Dans son esprit, et c'est là que commencent à apparaître la complexité des relations humaines, **les interactions consistent à la fois à tenter de dissimuler une partie de soi et par ailleurs à « scruter » l'autre pour le découvrir.** Les différents interlocuteurs jouent une sorte de jeu tactique pour informer les autres sur soi et dans un sens souhaité. Ce faisant, ce même jeu induit une mésinformation sur d'autres aspects de soi que l'on tente de dissimuler. Chacun d'entre nous, ne manquant pas d'habileté au jeu de la relation humaine, parvient plus ou moins à détecter ces efforts de « mésinformation » et à, pouvoir interpréter si ce que met en œuvre l'interlocuteur est relativement transparent, en un mot s'il joue franc jeu ou bien s'il tente de crypter la situation. Nous avons à la fois des qualités de dissimulation et des qualités de détection.

Certains d'entre nous sont plus subtils que d'autres dans la tenue de ces rôles. Cela n'exclut pas qu'à côté de ce codage de la relation, il puisse exister aussi de la spontanéité, du respect pour l'autre, etc.

Il faut ajouter que la socialisation intervient dans ce mécanisme et que les individus se conforment en partie à ce que l'on attend d'eux pour être admis dans les groupes, notamment dans les groupes de travail. Cet aspect des choses favorise une certaine prévisibilité des échanges.

Trois règles principales doivent régir ce type de communication :

1. Etre pédagogue.

Au moment où les choses vacillent et où règne la confusion des idées et des sentiments, il est indispensable de savoir proposer une attitude et un discours qui mettent à plat les problèmes, qui structurent les relations, qui s'ancrent sur les repères de base de l'équipe ou de l'entreprise : ses valeurs, ses règles, ses normes. Il est important, à partir de ces éléments de référence, **d'offrir une stabilité au milieu du désarroi.** Cette stabilité passe par cette appréhension de ce que sont les éléments essentiels qui auront toutes les chances de perdurer, et ceux qui risquent d'être balayés dans le conflit. Cela veut dire **qu'il faut être en capacité d'offrir une certaine vision à ceux qui nous entourent.** Cette vision ouvre des perspectives aux différents acteurs de la situation et nous met en position de référent. Quoi qu'il se passe ensuite ces acteurs nous seront reconnaissants de ne pas avoir cédé à l'affolement, à la surenchère, à la gabegie ambiante.

2. Respecter les règles et les valeurs.

Une des caractéristiques du conflit réside dans l'escalade symétrique qui se produit entre les parties prenantes. Au fur et à mesure, chacun s'autorise, dans l'espoir de « terrasser » l'autre, à ne pas respecter les règles établies. Dès que l'une des parties s'est autorisée à enfreindre une règle du jeu, l'autre se sent en droit d'en faire autant. Le conflit s'auto alimente ainsi et ne cesse de s'amplifier, jusqu'à ce que par exemple, une autorité hiérarchique tranche la situation.

Dans ces conditions, respecter soi-même les règles de l'entreprise ou de l'équipe, les pratiques habituelles ou les valeurs fondamentales qui servent de référence à l'ensemble des acteurs constitue une sorte de **refus de l'emballement**.

De plus, surtout pour un responsable, le phénomène de **l'exemplarité joue encore plus fort dans des situations instables**. Le fait d'être porteur de cet exemple accroît le leadership. Vous proposez ainsi à ceux qui vous entourent des schémas comportementaux qui vous seront très utiles quand le conflit sera dépassé, et que vous voudrez repartir avec eux de l'avant. Vous remplissez une sorte de rôle éducatif, dans une période où tout est disséqué, analysé, interprété, et vous offrez au fond une garantie majeure dans une passe difficile : **un sens moral**. Ce sens moral sera pour ceux qui vous entourent et vous regardent agir un gage de confiance dans l'avenir.

3. Etre positif.

Le changement crée une attente et un espoir pour certains, mais il génère pour la plupart de l'anxiété. Une anxiété d'autant plus prégnante dans le temps que les acteurs, pris dans la confusion des affrontements ne perçoivent pas de quoi demain sera fait. Dans cette période de bouleversement, ils espèrent une nouvelle situation idyllique tout à leur avantage, dans lequel l'adversaire serait « éliminé ». Il est clair que c'est très rarement le cas, et que la situation intermédiaire qui s'installe ensuite suscite pour beaucoup d'entre eux pas mal de désillusions.

Les responsables doivent donc mettre en place deux aspects de la communication en période de conflit : **la sécurisation** et **la valorisation**.

Sécuriser pendant les phases du conflit, ceux qui sont à vos cotés mais aussi ceux qui s'opposent à vous. La sécurisation de ceux qui s'opposent à vous induit l'idée d'un respect mutuel, mais également l'affirmation que le conflit est un phénomène normal et naturel.

Valoriser procède du même raisonnement. L'adversaire n'est pas un individu détestable à détruire, mais un interlocuteur avec qui en tout état de cause, il va falloir trouver une solution au conflit. Cela ne veut pas dire que vous n'œuvrerez pas pour obtenir tout ce qu'il vous sera possible d'obtenir, mais tout simplement que vous considérez que l'autre existe avec ses propres intérêts.

Un conflit, ça se ménage.

C. Stratégie de résolution de conflits

La personne qui aura à manager un conflit devra intégrer les protagonistes dans les phases de résolutions. Cette participation est une condition indispensable, parce que la qualité des relations après le conflit en dépend. Le manager sera le plus impartial possible car les parties ont tendances à se focaliser essentiellement sur la rivalité qui les oppose. Elles en arrivent parfois à perdre de vue l'objet même du conflit. Une des premières tâches sera donc de les ramener vers cet objet et vers la recherche de solution.

C1. Manager le conflit

Un conflit majeur ne se résout pas en quelques heures ou quelques jours. Il nous faut résister à la tentation illusoire d'aller directement vers une solution immédiate. Le premier défi qui nous attend pour résoudre un conflit est de dépassionner l'affrontement.

➤ Le conflit de personnes.

Il s'agit ici de distinguer nettement l'affrontement entre les personnes et le différend qui les oppose. Les responsables dans l'entreprise sont souvent confrontés à ce penchant des individus à considérer leur conflit comme une « affaire de personne ».

Si un individu est lui-même impliqué dans un conflit, et s'il a devant lui une personne manifestement de mauvaise foi, il doit se recentrer sur les faits objectifs, les préoccupations et les intérêts respectifs. Un conflit de personnes doit être désamorcé le plus tôt possible, sinon les relations avec l'adversaire du moment resteront difficiles, une fois le conflit terminé. Une personne se sentant agressée va défendre en se retranchant derrière ses positions. C'est le syndrome du Château fort : plus l'ennemi attaque, plus son adversaire renforce ses positions, qui deviennent étanches à toutes sortes d'influences.

➤ Analyser le conflit.

Une fois les questions de personnes éclaircies, le premier travail, avant de se laisser emporter par l'enchaînement automatique des réactions, est de s'interroger, sans a priori, sur les raisons profondes du conflit. Analyser la situation, c'est d'abord retracer l'histoire des personnes et des équipes, pour comprendre les décalages qui ont conduit au conflit.

Nous étudierons les enjeux, en recherchant notamment les intérêts particuliers. Nous reconstitueront ensuite le processus de la dégradation des relations et listeront les signaux d'alarmes : disputes, arrêts maladie, accidents, etc. Le sens de ces signaux va éclairer notre analyse.

Nous consignerons l'ensemble de nos réflexions, en les organisant sur un plan auquel nous pourrons nous référer quand nous devrons prendre nos décisions. Nous pourrons agir ainsi en toute logique, à l'abri des pressions, en intégrant les éléments nouveaux qui apparaîtront.

Plus rapidement nous aurons une vision claire de la partie qui se joue, plus vite nous pourrons à la fois :

- Déterminer la ligne de nos actions personnelles, en choisissant notamment nos outils de résolution de conflit.
- Servir de référence à ceux qui nous entourent.
- Leur ouvrir des perspectives.
- Travailler avec les opposants à un apaisement puis à une solution du conflit.
- Préparer l'avenir et les changements nécessaires.

➤ **Instaurer un cadre.**

Dans le conflit, la désorganisation est reine. Chacun des acteurs, en imaginant bien faire, se croit obligé de jouer tous les rôles : on attise, on console, on interprète, on critique, on défait et on refait les groupes, les alliances, etc.

Fixer un cadre, c'est donc, en première approche, **fixer les idées**.

Dans le plus fort du conflit, l'emballement génère de l'anxiété, de l'insécurité, de l'incertitude. Le cadre est là pour y remédier. Il faut contenir les rumeurs, organiser l'information et, de surcroît, continuer à gérer l'entreprise.

➤ **Déterminer les rôles et les responsabilités.**

C'est le sujet à problème par excellence. Faut-il attribuer des nouvelles responsabilités et des fonctions parallèles à certains acteurs ? Non.

Tout ce qui sort du cadre habituel de l'entreprise va contribuer à accentuer la désorganisation. **Les « promotions de circonstances », même informelles, ne manqueront pas d'être remarquées et critiquées.** Certaines personnes se mettront à jouer des rôles, sans autre légitimité que celle accordée provisoirement par la hiérarchie. Dans la précipitation, l'attribution de tâches en doublon ne sera pas rare. Ces mesures ne feront qu'ajouter à la confusion, susciteront de nouveaux risques de conflits à cause, par exemple, de jalousie. Il nous paraît préférable de conserver les champs de responsabilité et la répartition des tâches existantes.

➤ **Créer un groupe d'appui.**

Tout en respectant la ligne hiérarchique et les champs de compétences de chacun, il faut instituer un groupe d'appui chargé d'une étude approfondie de la situation en cours, et de la recherche de solution. Ce groupe apporte des garanties supplémentaires à la validité et à la pertinence des décisions qui seront prises par la suite par la direction.

Les tâches suivantes peuvent lui être confiées :

- Analyser la situation et ses évolutions.
- Préparer des rapports et des synthèses intermédiaires.
- Avertir des risques.
- Repérer les maillons faibles dans l'organisation.

- Lister et valoriser, chemin faisant, les avancées positives et les propositions.
- Etablir des recommandations sur les informations pertinentes à diffuser.
- Rechercher des informations et des contacts internes pour enrichir la recherche de solutions.

C2. Les outils

Dans « *Influences sociales. La théorie de l'élaboration du conflit* », PEREZ et MUGNY considèrent que lorsqu'un individu veut influencer un individu, l'élaboration du conflit c'est à dire du désaccord, renvoie à la manière dont « l'autre » va traiter *sociocognitivement* cette divergence. Ainsi l'influence peut porter : sur les *préférences*, les *informations*, les *aptitudes*, les *opinions*.

La théorie de l'élaboration du conflit nous permet donc de tirer deux conclusions essentielles :

- La première, les protagonistes, s'ils ne sont pas compétents pour analyser une situation conflictuelle, c'est à dire définir un problème, doivent **requérir l'aide d'un expert**. C'est le seul qui peut les convaincre et les mettre d'accord sur une définition commune du différend.
- La deuxième, la résolution du conflit implique **l'établissement d'un accord** qui ne peut se réaliser que si les adversaires ont le sentiment de concourir à la même tâche. En l'occurrence, faire évoluer les opinions et se mettre d'accord sur des actions acceptées par les deux parties.

La présence d'un tiers extérieur peut apporter une vision neutre à laquelle les adversaires pourront se rallier pour parvenir à un compromis convenable. **Grâce à cet « arbitrage », ils deviennent partenaires d'une cause commune.**

➤ La négociation.

Dans le monde du travail, la négociation est encore trop souvent considérée comme une manœuvre suspecte. Les responsables la craignent parce qu'ils se sentent attaqués dans leur statut de cadre ou de patron : « *il n'y a rien à négocier, c'est moi qui décide ce qui est correct dans mon entreprise* ». Au mieux, ils veulent bien consulter leurs collaborateurs, leur demander leur avis, avant de prendre leurs décisions. De leur côté les employés redoutent une manipulation : « *on veut nous faire travailler plus, on va nous imposer un changement, des restrictions de salaires, ou des diminutions d'effectifs, et on fait semblant de négocier pour faire passer la pilule* ».

Les négociations mêmes sincères sont vécues, la plupart du temps, comme des conflits, des bras de fer, qui doivent aboutir à la victoire des intérêts du vainqueur.

La négociation est une rencontre de plusieurs personnes en désaccord. Le simple fait de s'asseoir à la même table est en soi un pas en avant. Le risque dans un conflit, c'est la rupture de la communication. Lors de la négociation, les relations se rétablissent et les adversaires peuvent affirmer et confronter leurs points de vue. Réussir une négociation passe par le sentiment qu'auront les partenaires d'avoir obtenu quelque chose de tangible.

La négociation irréaliste.

Elle est souvent la plus courante, et basée sur la guerre des positions. Elle engage fortement, voire exclusivement, la personnalité et l'identité des protagonistes. **L'enjeu de la négociation est la valeur d'une personne ou d'un groupe.** Un protagoniste affronte face à face son adversaire et veut le faire plier. Il veut gagner, être le plus fort.

Cette stratégie perdant-perdant présente plusieurs désavantages :

- D'abord, une fois que l'on est campé sur ses positions, on est tenté de les renforcer sous les attaques de l'adversaire, et donc, de s'enfermer encore plus dans l'irrationnel.
- Deuxièmement, baisser ses prétentions au cours d'une négociation peut être perçue comme un aveu de faiblesse.
- Ensuite, à condition qu'ils se mettent d'accord, les protagonistes ne seront pas certains de ne pas s'être fait léser, au bout du compte, parce qu'il n'y a aucune objectivité dans la transaction qu'ils ont menée.
- Leurs futures relations seront entachées de doute, de méfiance, de crispation et d'encore plus de rigidité.
- Enfin, puisqu'ils sont partis, au tout début de la négociation sur des positions extrêmes et définies, ils n'ont pas pu avancer d'un centimètre dans la compréhension des enjeux qui les opposent et de leurs intérêts réciproques.

La négociation irréaliste, on l'aura compris, est tout à fait inefficace, voire dangereuse pour la suite des relations entre les protagonistes qui demeurent en fait des adversaires.

La négociation réaliste.

Elle part du principe que le différend qui « oppose » les parties doit être traité comme un problème, qu'il s'agit de définir ensemble, dans un premier temps. Le premier accord réaliste porte sur la définition et la description commune du différend, des enjeux, et **concrétise la reconnaissance réciproque des intérêts de chacun.** En fait c'est reconnaître une légitimité à l'adversaire.

On n'attaque plus l'autre, on l'invite à participer à une réflexion, à une recherche, presque à une vision commune d'un problème global qui dépasse la simple réalité de chacun.

Au départ d'une négociation, il ne devrait pas y avoir de « bonne » position, de part et d'autre. Une position est une perception par nature subjective, figée et unilatérale. Elle n'a souvent aucune réalité objective pour l'adversaire.

➤ Les questions de forme.

« *La forme, c'est le fond qui remonte à la surface* » disait V. HUGO. Dans toute négociation, les questions de forme sont aussi importantes que les questions de fond. C'est peut être la partie la plus délicate à traiter. Il faut tenir compte de la personnalité du protagoniste, de sa culture, de son histoire, de son expérience des

négociations, de la façon dont il comprend les choses. Nous devons considérer l'individu que nous avons en face de nous comme une personne éminemment respectable, ayant ses caractéristiques propres, son identité, sa formation, ses connaissances, ses manières particulières. Si nous ne montrons pas de la considération pour nos adversaires, nous allons à la catastrophe avant même d'avoir abordé le fond du problème. On ne nous demande pas de l'aimer, mais simplement de le comprendre et de créer une communication efficace.

Ainsi, mettre des formes, c'est éviter d'agresser son interlocuteur, de lui faire tout de suite des reproches, même s'ils nous semblent justifié. Si nous l'attaquons, il risque de se replier sur une position défensive, de perdre ses moyens, de laisser éclater une colère indignée, etc. Nous avons le droit d'exprimer notre désaccord, mais pas avant d'avoir créé un climat de confiance et de coopération. Sinon, nous mélangeons les personnes et les faits, et nous instaurons un flou. L'autre peut se laisser dominer, ou monter au créneau. Nous risquons dans ce cas de tomber dans ce que

WATZLAWICK appelle « les jeux sans fin ».

Si ce reproche est fait en public, notre interlocuteur risque de perdre la face, ce qui est exactement l'inverse de ce que l'on souhaite en matière de négociation.

Mettre les formes, ce n'est pas jouer la comédie, c'est instaurer un climat de confiance et démontrer que la personne que nous avons en face de nous est indispensable pour avancer. La confiance se gagne difficilement et peut se perdre en un coup. Il vaut mieux, dans un premier temps, négliger les questions de fond et s'occuper des questions de forme pour créer les conditions de relations futures fructueuses.

Enfin, mettre des formes, c'est reconnaître que l'autre peut ressentir et exprimer ce qu'il ressent, sans qu'on le juge pour cela, et que nous pouvons aussi faire de même.

Ce n'est pas dévoiler son jeu, ni attaquer son interlocuteur que de faire part de sa tristesse, de sa colère, de son indignation ou de sa crainte. C'est au contraire lui montrer qu'on est un homme, avec ses faiblesses et ses humeurs. On peut dire son inquiétude et ne pas céder pour autant sur un point essentiel de la négociation.

➤ Le problème à résoudre.

La ROCHEFOUCAULD disait, « *Il n'existe qu'une cécité, celle de ne voire que*

soi-même ». En effet, il est difficile de savoir ce que l'autre pense ou de décoder ce qu'il a bien pu dire. Nous construisons, tout au long de notre histoire, notre réalité du monde. Au cours d'une conversation intense, nous ne livrerons que certains éléments, et omettrons sciemment ou non, ceux qui auraient eu pour notre interlocuteur une extrême importance. Puisque nous ne les avons pas mentionnés, il ne peut pas les connaître. Il les apprendra peut être plus tard, et il aura pris entre temps, des décisions qui nous aurons heurté.

C'est pourquoi, nous devons accorder un soin particulier à l'écoute, et au questionnement aussi poussé qu'il est possible, sans froisser notre interlocuteur.

Méfions-nous de nos propres projections : n'attribuons pas des intentions à notre adversaire qui ne sont peut-être que le fruit de notre imagination.

Une négociation n'est pas une bataille d'experts, dans laquelle on s'assènerait des vérités et des contre-vérités. C'est plutôt l'affrontement de deux logiques subjectives, de deux réalités, de deux imaginaires, de deux visions du monde.

Ainsi, j'ai tout intérêt à saisir le mieux possible la réalité de mon adversaire, en consacrant le temps qu'il faudra. Une négociation réussie est avant tout la construction, pour chacune des parties, d'une réalité que l'on peut partager, comprendre, admettre, voire respecter. En discutant avec l'autre, j'affine moi aussi la perception de ma réalité. Elle devient plus claire, légitime, transmissible à mon adversaire.

La réalité d'un individu, c'est ce qui est intéressant pour lui, c'est ce qui représente son intérêt. C'est ce qu'il faut chercher à définir, à connaître ou à découvrir. Si les négociateurs ne reconnaissent pas un minimum de données objectives sur lesquelles ils s'appuieront pour avancer, la négociation ne pourra aboutir.

➤ Le déroulement de la négociation.

« *Rien n'est ni bon ni mauvais en soi, tout dépend de ce que l'on pense* » disait SHAKESPEARE. Il en est de même de la négociation. Comme toute démarche de résolution de conflit, elle se déroule en trois étapes : la *préparation*, le *déroulement*, la *formalisation de l'accord*.

1. Dans la première étape, nous sélectionnons le cadre. Nous définissons le nombre de négociateurs et leur statut. Ensuite, nous étudions les normes culturelles qui peuvent influencer la négociation. Nous nous renseignons sur les négociateurs adverses : quels sont leurs particularités, forces, faiblesses, styles, sensibilités et stratégies habituelles. Nous analysons les enjeux, les intérêts réciproques, les objectifs et les rapports de force.

2. Dans la deuxième étape, un soin particulier est apporté à la forme. Il faut soigner la première prise de contact, et ne rien laisser au hasard. Le but est une meilleure connaissance réciproque des parties. On peut utiliser plusieurs techniques :

- Le questionnement qui permet de connaître dans le détail les positions de chacun.
- La reformulation qui permet de s'assurer que l'on entre bien dans la compréhension de l'autre, dans une écoute attentive.
- L'affirmation de sa position et de son engagement réel qui est essentielle.

Sachons aussi reconnaître quand nos adversaires emploient certaines tactiques pour nous persuader ou pour nous amener à faire des concessions.

La persuasion utilise des tactiques spécifiques selon les circonstances :

- L'avertissement.
- L'appel au respect de ses propres valeurs.
- L'exhortation à la raison.
- La promesse.

- Le conseil.
- La recommandation
- La menace.

Cette deuxième étape peut comprendre plusieurs réunions :

- La définition du problème.
- La recherche de critères objectifs.
- La reconnaissance des intérêts de chacun.
- Le recours à des experts extérieurs.

On propose, on mesure ce que l'on obtient en retour. On met en avant les avantages, on discute des inconvénients. D'ailleurs, pour montrer sa bonne foi, il est parfois judicieux de présenter les inconvénients de sa solution pour l'adversaire.

On peut, comme le suggèrent JOULE et BEAUVOIS dans leur « *petit traité de manipulation...* », solliciter de la part de l'adversaire une faible concession. Une fois cette concession accordée, on procède alors à une demande plus importante qui n'aurait pas pu être obtenue immédiatement si l'on n'était pas d'abord passé par la première concession. C'est la technique du « pied dans la porte ».

Il est aussi possible d'avoir recours à la technique dite de « la porte au nez », qui consiste à demander quelque chose d'impossible et de se le faire refuser. En réalité nous voulions quelque chose de moindre importance que l'on ne nous aurait pas consenti en temps normal. Cette méthode, qui fait partie de « la théorie de l'engagement » proposé par KIESLER en 1977, n'est ni plus ni moins que le standard de la négociation des grévistes ou des syndicalistes en période de conflit apparemment bloqué...

L'important reste que les parties parviennent à un accord, même si ce n'est qu'un accord de principe, de façon à relancer le processus de négociation dans les meilleures conditions.

3. La troisième étape se conclut par un accord. Les stratégies utilisées pendant la négociation jouent un rôle sur la qualité des résultats obtenus mais aussi sur le climat futur. Un accord qui respecte les positions et les intérêts mutuels aura plus de chance d'être suivi d'une période de non-conflit qu'un accord extirpé à l'adversaire.

➤ La médiation.

Elle est requise par les parties lorsqu'elles pensent que le litige peut se résoudre de manière pacifique. Une volonté de réconciliation est partagée de part et d'autre. Le problème doit être bien défini, de manière objective. La charge émotionnelle est réduite : les ressentiments et les préjugés restent à un niveau tolérable. Sans ce souhait des deux protagonistes d'apaiser le débat et de considérer le problème avec sérénité, la médiation n'est pas indiquée.

Le médiateur joue un rôle d'intermédiaire entre les parties. Il favorise les rencontres, pour améliorer les relations. Il aide à surmonter le passif, les ressentiments. Il n'est là ni pour juger, ni pour imposer une solution, mais pour inciter les protagonistes à trouver des résolutions nouvelles tout en respectant les intérêts de chacun. Son rôle est d'établir une nouvelle dynamique dans le dialogue et la

coopération, de casser le cycle d'affrontement et de fermeture aux besoins et intérêts de la partie adverse.

Le médiateur doit être choisi pour sa neutralité, sa bienveillance et sa capacité à dédramatiser le conflit. Il s'efforce d'en proposer une lecture dépouillée de son côté émotionnel. La lecture est réaliste, concrète et objective.

La démarche de médiation se déroule en quatre temps :

- Etablissement du cadre. Il détermine les règles fixant les modalités des discussions. Ces règles seront agréées par les différentes parties. Il précisera alors son propre rôle, y compris ses limites, ce qu'il sera amené à faire et ce qu'il ne fera pas.
- Il invite ensuite les protagonistes à présenter les faits. Chacun exprimera librement et sans être interrompu sa vision du problème, son ressenti, ses souhaits. Le médiateur tentera de détecter les causes profondes du problème. Il les reformulera avec le maximum d'objectivité en collant aux faits, en employant des termes exempts de tout jugement, de tout vocabulaire tendancieux qui impliquerait les personnes, de tout élément qui reprendrait une interprétation des faits.
- Dans la phase de recherche de bases de solution, il tente d'exposer les premiers points d'entente possible. Il encourage le dialogue pour trouver des solutions même partielles, portant parfois sur des points de détail. Il reformule, casse les digressions et déjoue les tentatives de ré-escalade, recentre les protagonistes sur les avancées. Tout gain doit être valorisé, reconnu comme un pas nouveau qui en appelle d'autres.
- Enfin quand les protagonistes considèrent que les discussions ont suffisamment progressé, ils finalisent un accord. Le médiateur aide alors à sa formulation, puis à sa transcription écrite et signée. Cette transcription écrite est essentielle parce qu'elle représente une sorte de contrat entre les parties. Sans cette trace écrite, les protagonistes s'exposent à des remises en cause, des reculades et des ré-interprétations partisans.

➤ La consultation intergroupe.

Cette technique concerne la résolution de conflit entre plusieurs groupes travaillant dans une même entreprise. Ces groupes, pris dans une situation affective, sont prêts à travailler rapidement pour sortir de cette situation.

Il s'agira d'abord de s'assurer qu'ils manifestent une volonté réelle et sincère à faire évoluer la situation. La démarche se décompose en deux phases suivies chaque fois d'une mise en commun.

Chaque groupe prépare deux documents écrits. Sur le premier est indiquée la façon dont le groupe se perçoit, notamment dans sa relation avec l'autre groupe. Sur le second, il indique la façon dont il perçoit l'autre groupe.

Les groupes établissent une évaluation de la situation du conflit et, pour démontrer le plus honnêtement possible, la part de responsabilité de chaque groupe

dans le conflit. Cette évaluation est écrite. Il s'agira avant tout de repérer les points communs dans les analyses, points communs qui serviront de base de départ pour l'établissement d'autres étapes centrées sur la recherche de solutions. Cette pratique permet à chaque groupe de se dégager du plan affectif et d'analyser plus objectivement la situation conflictuelle. Elle ne va peut-être pas tout résoudre d'un coup, mais elle facilitera le dialogue et la recherche de solutions.

➤ L'enquête dialectique.

Elle a été vulgarisée en 1981 par MANSON et MITROFF et a pour but de résoudre un problème entre deux groupes. Cependant deux phénomènes contrarient cette résolution : le phénomène de mimétisme et l'opposition partisane.

Lorsque nous appartenons à un groupe, nous avons tendance à adopter ses opinions, et à percevoir un problème de façon similaire. Cette tendance au consensus confirme notre loyauté, et s'opposer aux autres membres présente le risque d'être rejeté.

Cet unanimité est souvent handicapant parce qu'il réduit et limite les différents points de vue. Chaque membre mime les attitudes des autres membres de son groupe, et ne peut exprimer aisément son opinion personnelle.

Ensuite, deux groupes en conflit ont des opinions différentes. Dès que l'opinion forcément partisane du premier sera connue, celle du second cherchera automatiquement à prendre le contre-pied, non pas en raison du problème présent, mais en raison du contentieux rémanent.

L'enquête dialectique, dans une situation bloquée de ce type, cherche à enrayer ces phénomènes. Vous choisissez deux personnes pour leur connaissance du problème, ou leur expertise, qui joueront le rôle d'avocats. Elles auront pour mission de développer devant les deux groupes réunis dans un même endroit, les arguments les plus pertinents tantôt en faveur de la solution du premier groupe, tantôt en faveur de celle du deuxième groupe. Après l'intervention des « avocats », et pour éviter que se recrée ensuite le phénomène de mimétisme, on demande à chaque membre des deux groupes d'exprimer par écrit sa position personnelle. On aura pris la précaution en début de séance de répartir les personnes de façon à limiter les échanges d'opinions entre les membres d'un même groupe.

➤ La confrontation.

Cette technique peut porter ses fruits quand le conflit est naissant, pas encore gangrené. Nous convoquerons les deux personnes avec comme objectif avoué, de favoriser une meilleure compréhension mutuelle.

Nous demanderons d'abord à chacun de nos collaborateurs d'écrire tous les points positifs dans sa relation à l'autre, tous les points négatifs, et enfin tout ce qu'il pense que l'autre va indiquer en positif et en négatif. Puis, nous les invitons à échanger leur texte. Chacun doit expliciter à l'autre ce qu'il a noté. Notre tâche sera de faciliter la compréhension des arguments et des points de vue que chacun peut avoir de l'autre, en insistant surtout sur les idées qui peuvent être exploitées comme des éléments consensuels, comme des bases d'accord sur les pratiques quotidiennes.

En guise de conclusion de cette partie qui se voulait plus pragmatique, nous précisons afin d'être le plus exhaustif possible que lorsque la résolution du conflit traîne en longueur et s'enlise, que certains groupes refusent de négocier, ou laissent pourrir volontairement la situation, il est parfois nécessaire de trouver une solution.

Soit nous imposons une contrainte de délai, soit il y a recours à un arbitrage. Il est souvent exercé par trois personnes, deux sont nommés par chacune des parties, et ceux-ci désignent le troisième. Cette procédure est souvent choisie pour éviter un règlement de justice. La procédure est simple car dégagée de tout formalisme, elle est très discrète puisque les débats sont privés. Les arbitres sont tenus à la réserve la plus stricte et les sentences arbitrales ne sont pas publiées.

3^{ème} parties

Sans l'individu, l'organisation n'existe pas. Avec lui elle est en question, voire en péril, à moins qu'elle n'innove. Dans l'entreprise, l'individu considéré hier, et encore souvent aujourd'hui comme un moyen au service des buts de l'organisation, éprouve fréquemment le besoin de révéler **qu'il ne peut se satisfaire du seul rôle formel qu'on lui attribue**. Le désir de reconnaissance, la conscience de soi, la recherche d'une identité le pousse hors du cadre imparti, dans une quête d'autres objectifs, alimentés par l'inconscient et l'imaginaire. Cette situation de fait pose des problèmes complexes d'adéquation des individus avec les organisations. Nous allons tenter de mettre en lumière les différents ressorts de la motivation, pour démontrer que l'entreprise qui s'y intéresse **sincèrement** à la possibilité « d'inverser la vapeur », de mobiliser ses équipes, d'anticiper les situations conflictuelles, voire même de sublimer « le projet » devenu commun.

Impossible de négliger la motivation, puisqu'elle est au cœur de la productivité des équipes. Pourtant, plus on la replace au centre du débat, moins on a l'impression de savoir ce qu'elle recouvre et comment y accéder.

Dans « *l'entreprise à l'écoute* » CROZIER précise que dans notre société libérale avancée, on ne motive pas les gens, pas plus qu'on ne les mobilise. On leur offre des occasions, des possibilités de se mobiliser et on les laisse se motiver eux-mêmes. Encore faut-il pour cela créer les conditions favorables.

A. Découvrir la source de la motivation

A1. Motivation de première génération

A la fin du siècle dernier, l'industrialisation met en place une culture de travail considérée comme un mécanisme inéluctable. TAYLOR considère que la seule motivation du salarié est le salaire, et que, pour mettre en œuvre de nouvelles techniques débouchant sur des gains de productivité, il suffirait d'une faible majoration de salaire.

Sa théorie repose sur cinq principes :

- Dissocier totalement les responsabilités d'organisation et de planification du travail, et les tâches d'exécution.
- Découper et analyser le plus scientifiquement possible le travail, afin d'obtenir le rendement maximal.
- Choisir la personne la plus capable d'effectuer le travail.
- Former cette personne pour qu'elle produise exactement ce qu'on lui demande.
- Contrôler et vérifier que les procédures sont bien suivies et qu'elles produisent le résultat attendu.

Si le TAYLORISME a encore des adeptes, de nombreux travaux de recherches ont montré que l'individu, tant s'en faut, n'était pas une machine motivable sur commande, sous la seule influence d'une récompense ou d'une contrainte.

A2. Motivation de deuxième génération

Il est établi en 1943 une échelle des besoins connue sous le terme de pyramide de MASLOW. Son point de vue est simple : l'homme a cinq types de besoins et cherche à les satisfaire successivement.

Viennent en premier lieu ses besoins physiologiques les plus élémentaires : manger, dormir, boire. Une fois ces besoins largement satisfaits, l'individu est naturellement attiré vers la satisfaction des besoins de la catégorie supérieure : les besoins de sécurité qui regroupent à la fois le sentiment d'être dans un environnement stable, le fait d'avoir un toit et de se sentir protégé des turbulences et des dangers. Quand ces besoins sont comblés, viennent alors les besoins d'amour, d'appartenance à un groupe, puis les besoins d'estime et de respect, et enfin le besoin de réalisation de soi.

MASLOW souligne que la motivation des individus dépend de leur position sur l'échelle des besoins. Il montre aussi que **lorsque sont outrageusement bafoués des besoins de niveau supérieur comme l'affection, le respect ou la réalisation de soi, l'individu peut se rabattre démesurément sur les besoins de sécurité ou les besoins physiologiques de base** (nourriture, boisson, dérèglement du sommeil). **Par ailleurs, certaines personnes ayant un besoin de réalisation élevé, peuvent fort bien inverser la pyramide et revendiquer en premier lieu l'estime, le respect de leur dignité et la réalisation d'elles-mêmes, quitte à mettre en péril leurs besoins physiologiques de base** (les moyens qui leur permettent de survivre).

MAC GREGOR insiste lui aussi sur l'importance du besoin d'expression de l'homme au travail. A l'homme qui travaille parce qu'il y est obligé, préférant ne pas avoir à réfléchir, ni à prendre de responsabilité et recherchant la seule sécurité la « *théorie X* », il oppose la « *théorie Y* » : les hommes aiment prendre des initiatives, innover, créer, et les structures de l'entreprises doivent mettre en valeur leur imagination créatrice et leur goût des responsabilités. L'organisation que conçoivent et développent les managers a pour but non pas d'intégrer les hommes, mais de susciter leur désir de participer. Bien avant les approches participatives des années 1980, MAC GREGOR faisait déjà le pari de la supériorité des méthodes douces sur les méthodes autoritaires, **même s'il était conscient de la nécessaire fermeté dont il fallait faire preuve pour utiliser ces méthodes sans se laisser déborder.**

HERZBERG apportera une contribution décisive aux théories de motivation en se démarquant des conceptions de traditions chrétiennes, selon lesquelles l'homme travaille parce qu'il y est contraint depuis l'époque du péché originel. De son point de vue il est urgent de prendre conscience que ce modèle est dépassé. Il affirme que l'homme possède en lui une « **motivation intrinsèque** » vissée au corps, qui lui permet de faire des projets, d'alimenter son idéal et de croire à son futur. Par nature l'homme est très sensible au contenu de son travail et à ce qui lui permet d'évoluer. Il est aussi le premier théoricien de la motivation à souligner la différence entre les facteurs de satisfaction au travail, et les facteurs d'insatisfaction.

Il répertorie parmi les facteurs de satisfaction qui confèrent au travail une valeur ajoutée : la réalisation de soi, la reconnaissance, le contenu du travail lui-même, la responsabilité, l'avancement, puis **nettement derrière** le salaire ou les bonnes relations ; et parmi les facteurs d'insatisfaction qui suppriment de la valeur au travail : la supervision hiérarchique, les conditions de travail, le mauvais salaire et les relations de travail difficiles. **Curieusement, l'opposé d'un facteur d'insatisfaction n'est pas un facteur de satisfaction, mais l'absence de facteur d'insatisfaction.**

Par exemple, un salaire moyen n'est pas un élément de satisfaction, il se traduit par une absence d'insatisfaction (seul un salaire vraiment plus élevé pourrait faire partie des facteurs de satisfaction).

De même l'absence de contrôle hiérarchique ou de procédures contraignantes évite l'insatisfaction des salariés, mais ne provoque pas leur motivation. Alors qu'en revanche un travail intéressant, des responsabilités et la possibilité de se réaliser vont immédiatement réveiller la motivation. HERZBERG rappelle que dans la méthode du « coup de pied au derrière » seul le chef est motivé, cette façon de diriger est donc stérile. A sa place il suggère une simulation de la motivation intrinsèque du salarié, **par une attention particulière portée au contenu de son travail**, à la cohérence de celui-ci, et au degré de responsabilité déléguée.

Après avoir cru un moment aux bienfaits de la stimulation par le salaire, l'intéressement, les avantages extérieurs et les primes en tout genre, on reconnaît l'importance du contenu du travail et du respect de la dignité de l'individu. Néanmoins, le problème de la motivation collective reste entier. L'entreprise doit faire face à trois groupes de salariés. Un tiers de très motivés, un tiers de non motivés, un tiers de non déterminés. La stratégie de motivation consiste à imaginer des moyens et des méthodes visant à **obtenir l'implication du tiers en « ballottage »**, afin que la force d'entraînement des deux tiers ainsi motivés aspire le troisième tiers

A3. Motivation de troisième génération

Il s'agit pour le leader de ranimer le brasier intérieur que chaque personne porte en elle, en la remettant en contact avec sa propre motivation intrinsèque : cette aptitude inhérente à l'individu lui permet de découvrir en lui les facteurs de satisfaction qui sont à distinguer de la motivation extérieure qui est donnée par les avantages, le salaire, les conditions de travail et qui doit sans cesse être ré alimenté par le manager. Celui-ci doit **redonner du sens** et traiter les personnes en adultes, il doit aussi apprendre à gérer celles-ci selon un mode de fonctionnement à deux vitesses :

- d'une part celles qui sont **très motivés**, extrêmement entreprenantes et dynamiques, qui veulent s'exprimer et dont les motivations essentielles sont : zone d'autonomie, possibilité de s'impliquer à fond, épanouissement professionnel ;
- d'autre part celles qui sont **plutôt traditionnelles**, et principalement motivées par la sécurité du travail et le besoin d'argent.

Ainsi il ne s'agit plus d'appliquer des techniques de motivation, mais de maîtriser un système complexe lié aux valeurs en place, tant dans l'environnement personnel de l'individu que dans l'environnement professionnel et le style d'organisation de l'entreprise. Après le TAYLORISME qui présumait que toutes les personnes étaient pareilles, puis la période des relations humaines qui avait vu le règne des classements par catégories, des échelles de progression de la motivation et des profils de personnalités, arrivent les approches de troisième génération : **chaque personne est particulière**. En marketing cela serait du « **one to one** ».

La tâche la plus difficile est pour le manager, qui pour chaque cas va devoir trouver une solution personnalisée par un travail sur mesure. Le manager doit être assez solide intérieurement pour pouvoir mener à bien ce travail de création à chaque moment, avec chacun. Pour atteindre une motivation solide, résistante aux assauts de turbulences de l'entreprise, le défi qui l'attend est de remettre la personne en contact avec sa motivation intrinsèque : son aptitude à se motiver elle-même pour son travail, quel qu'il soit, grâce aux capacités qui lui sont propres. Le manager ne devra pas pour autant négliger les compléments qu'apporte la motivation extrinsèque, celle qui vient de l'extérieur, la situation, le style de management, le salaire, les conditions de travail, **mais qui chute dès qu'on arrête le flux de ces avantages.**

Ce n'est plus le contenu de la tâche qui fait la motivation c'est l'intérêt que la personne sait mobiliser pour ce qu'elle fait. La motivation extrinsèque vient en plus. En effet, même si les entreprises disposent aujourd'hui de toute une palette de méthodes de motivation créatives (participation financière, condition de travail, etc.), elles ne peuvent pas toujours répondre à toutes les attentes et éviter les déceptions. Il faut donc favoriser l'accès à la motivation intrinsèque, véritable moteur de changement.

Cet historique anticipant les comportements futurs, nous a permis de situer notre réflexion sur la motivation. Nous essayerons maintenant d'en préciser les enjeux.

B. Les enjeux de la motivation dans l'entreprise

En 1989 l'observatoire de la COFREMCA identifiait une « **vitalité frustrée** » chez les salariés. Loin d'être indifférents ou démotivés ceux-ci semblaient au contraire nourrir un grand désir d'agir et de changer les choses, que ne satisfaisaient pas les structures d'encadrements.

B1. La motivation est-elle un enjeu pour le salarié ?

Le salarié a-t-il un intérêt quelconque à être motivé par son travail ? La réponse semble être évidente, mais comme toutes les questions simples elle mérite d'être posée. La question suivante est celle du degré d'importance de la motivation pour l'individu au travail et s'il y a enjeu, de quelle importance est-il ? D'une manière générale, on considère comme évident que l'individu cherche un travail qui le motive et qu'il est de son intérêt, pour son épanouissement, d'être motivé au travail.

Si la motivation n'est pas le secret universel du bonheur pour l'individu, il faut bien reconnaître qu'être motivé par son travail est un réel avantage dans la vie, car en terme de temps et de relations sociales, le travail est souvent l'activité la plus prenante. La majeure partie de notre vie se passe au travail, c'est donc l'endroit où peut concrètement se vivre la motivation.

Néanmoins, pour l'individu, la motivation au travail n'est pas une nécessité absolue. Motivation et travail ne sont pas nécessairement liés, et cette absence de lien n'est pas forcément grave pour l'individu. C'est en fait l'entreprise qui est plus menacée par l'absence de motivation au travail.

La motivation pousse à agir, et ce plaisir à agir est en soi un enjeu. Mais il ne s'agit pas de n'importe quelle action. C'est une action à laquelle l'individu adhère profondément, qu'il reconnaît comme sienne, dans laquelle il se sent responsable et autonome. Tout cela peut être résumé par deux mots : sens et reconnaissance. L'individu motivé par ce qu'il fait, trouve du sens à son action et en tire une double reconnaissance. Reconnaissance à ses propres yeux et c'est l'image de soi qui est en jeu, reconnaissance aux yeux des autres, qu'ils soient réels ou imaginaires.

B2. Le sens et la reconnaissance

En effet, on ne peut attendre des salariés qu'ils soient motivés par leur emploi, si leur rôle dans l'entreprise apparaît comme dénué de sens. Or, ce sens, c'est autant à l'entreprise qu'au salarié de le donner. Ni l'un ni l'autre ne peuvent le revendiquer entièrement à moins d'aboutir à un divorce de fond, puis de fait : absentéisme, turnover, démobilité. Tout le discours actuel sur la gestion des hommes par les valeurs va dans cette direction : **offrir du sens pour déclencher la motivation qui sera en retour porteuse de sens, car faite de désir et d'aspiration mise en mouvement.**

On peut néanmoins se demander si l'entreprise qui veut « gérer les valeurs » ne se trompe pas parfois de niveau. Est-ce qu'elle n'offre pas du sens = objectif alors que c'est du sens = signification dont les salariés ont d'abord besoin pour accroître leur motivation ?

Le sens = signification est primordial pour adhérer au quotidien. Ce n'est qu'une fois ce sens donné que l'on peut être attentif à un sens = objectif. De plus, le fait de ne pas commencer par s'assurer que le sens = signification est bien intégré, discrédite totalement toute action au niveau du sens = objectif.

L'autre enjeu de la motivation dans l'entreprise est la reconnaissance.

Reconnaissance à ses propres yeux, reconnaissance aux yeux des autres, sachant que bien évidemment les deux sont liés : c'est au travers du regard des autres que l'on se forge une image de soi. Cette demande de reconnaissance est en rapport avec le problème de l'identité et la vie relationnelle en générale.

SOPER précise dans « *la psychologie des carrières* », que c'est l'identité de l'individu et sa cohérence qui fondent et qui organisent les informations qui vont servir à l'élaboration du projet professionnel. La capacité à élaborer un projet professionnel suppose donc d'abord l'existence et la permanence d'une identité personnelle, d'une conscience de soi. Le champ relationnel est celui où se joue la recherche de reconnaissance, elle-même en rapport avec l'identité. **Adopter un comportement motivé face à une tâche revient toujours à rechercher, ou tout au moins à attendre une reconnaissance.** Soit parce que l'on s'auto confirme l'image que l'on a de soi, et que l'on se rassure donc sur ce sentiment de permanence lié à l'identité, soit parce que l'on demande aux autres de nous reconnaître.

Si la motivation laisse espérer la reconnaissance, c'est qu'elle est perçue comme une action « vraie » et donc révélatrice du moi réel. Il vaut mieux une reconnaissance négative que pas de reconnaissance du tout. Le besoin de « caresses » c'est-à-dire de signes de reconnaissance est absolument nécessaire à l'équilibre psychique de l'être humain.

La reconnaissance est finalement un enjeu aussi important que la recherche du sens. Il s'agit du désir d'être reconnu pour ce que l'on est et pour ce que l'on fait.

B3. Satisfaction, motivation, implication : clarification

Il existe une certaine confusion dans le langage courant entre ces mots. La satisfaction est le concept le plus ancien, utilisé depuis cinquante ans par les psychologues du travail. Il désigne ce que LOCKE appelle dans « *nature et cause de la satisfaction dans le travail* », un état émotionnel positif ou plaisant, résultant de l'évaluation faite par la personne de son travail ou de ses expériences de travail. Cet état résulte de la réalisation des attentes conscientes ou inconscientes à l'égard du travail. Ces attentes peuvent être extrêmement diverses : besoin, désir, idéal du moi, volonté de conformité au groupe. Le fait de satisfaire des besoins ou des désirs n'est pas en soi un facteur qui pousse à l'action, contrairement au discours souvent entendu du type : « *du personnel satisfait travaille bien* ».

Certes l'insatisfaction, voire la frustration ne sont généralement pas propices dans l'engagement dans le travail, et il y a bien là une relation de causalité. Nous rencontrons aussi des travailleurs satisfaits et peu dynamiques, qui sont heureux de ne produire que le minimum nécessaire.

Inspiré de PORTER qui mis au point début des années 1960 un inventaire qui classe les besoins essentiels des salariés, FRANCES dans « *satisfaction et motivation chez les cadres* » a établi une série de critères censés apprécier la satisfaction.

Les différents aspects de la satisfaction sont les suivants :

- Indépendance de pensée et d'action
- Réalisation de soi
- Participation à l'établissement des méthodes
- Sentiment d'être informé
- Sentiment d'estime dans la position
- Développement de soi
- Participation à l'établissement des buts et des objectifs
- Sentiment de prestige
- Autorité attachée à la position
- Occasion de développer des relations
- Occasion d'apporter une aide aux collègues.

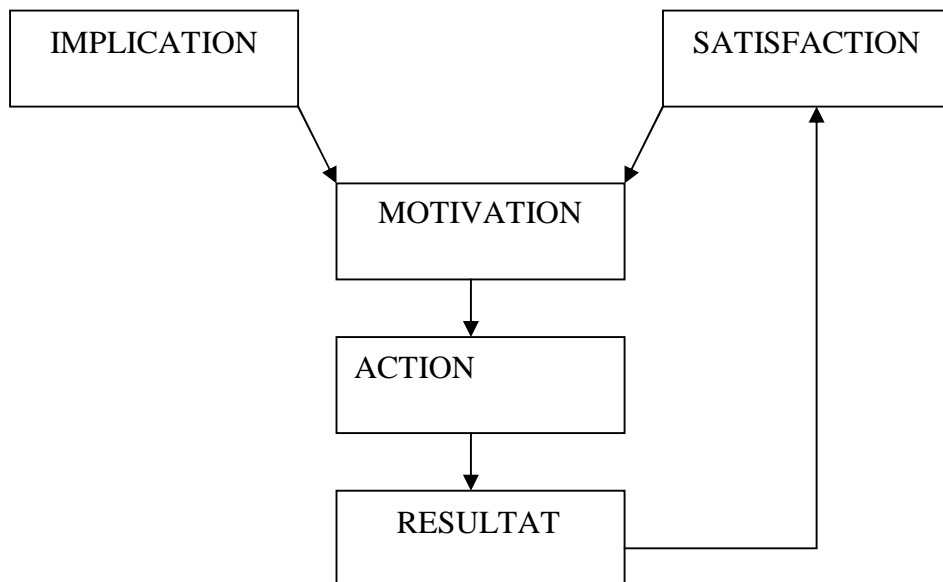
Il en résulte que la satisfaction est un indicateur de la motivation, mais n'est pas une cause de motivation.

Le terme de motivation est utilisé pour désigner le degré et l'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'une action proposée par un tiers : le lien à l'action est ici direct et immédiat. La mission est centrée sur l'accomplissement d'une tâche, elle est le passage obligé entre ce qui n'est qu'une injonction à agir, et la prise en charge réelle de cette action par l'acteur, qui va y engager ses forces, son temps, son énergie. La motivation peut bien sûr dépendre positivement, du plus ou moins grand sentiment de satisfaction éprouvé par le salarié à l'occasion de la réalisation de cette action.

Elle peut dépendre aussi, et c'est souvent le cas, d'un degré d'adhésion ou d'implication à l'organisation dont il fait partie. Mais comme telle, la motivation ne s'identifie ni à la satisfaction ni à l'implication.

L'implication est un concept plus récent, venu de la sociologie. . Il vise le rapport de l'individu non pas à un travail particulier (motivation), non pas aux gratifications qu'il peut en attendre (satisfaction) mais à son groupe d'appartenance.

Dans « *outil d'analyse pour l'étude des conflits latents dans les plans sociaux* », AMIEL définit l'implication comme un sentiment et une identification de l'individu à l'organisation qui se traduit pour lui par l'acceptation des valeurs et des buts de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts au profit de l'organisation, l'intention de continuer à faire partie de l'organisation. Enfin nous pouvons noter que par rapport à la satisfaction et à la motivation, c'est l'implication qui a les corrélations les plus nettes avec la performance.



Source : G. DONNADIEU ; « *manager avec le social* »

Pour clarifier les choses, il faut partir de la performance, que l'on définira comme la réussite des tâches nécessaires à la bonne marche globale de l'entreprise. En effet, la motivation, la satisfaction, et l'implication n'ont de réel intérêt que s'ils ont un lien, même détourné avec la performance. Si l'on part du principe que la finalité de l'entreprise n'est pas le développement gratuit des individus, mais bien l'utilisation de ces individus pour son propre développement, il faut bien admettre que c'est la recherche de performance qui est son vrai souci.

C. Démotivation et conflits de motivation

C1. La démotivation : un fléau flou

La motivation est un terme finalement flou quant à ce qu'il recouvre, s'il est souvent confondu avec l'implication ou la satisfaction au travail, par contre la démotivation semble facile à cerner. Elle n'est pourtant pas un concept aussi clair qu'il y paraît à première vue. C'est une sorte de **syndrome général qui contaminerait progressivement l'ensemble de la relation au travail** car il touche à un noyau central que l'on peut appeler l'intérêt/plaisir au travail. A partir de là se détériorent non seulement la performance du salarié, mais aussi son épanouissement personnel.

La démotivation est en fin de compte perçue tout à la fois comme l'envers de l'implication, de la satisfaction et de la motivation. Pendant longtemps les principaux signes de ce fléau de l'entreprise étaient le turn-over et l'absentéisme, mais la peur du chômage a profondément modifié les attitudes face à l'emploi, et la démotivation ne se manifeste plus par les mêmes comportements.

Dans « *motivation du personnel : une nécessité, des conditions, des moyens* », GELY précise que le présenteïsme contemplatif caractérise ceux qui n'osent plus quitter leur emploi par crainte du chômage, mais attendent que ça se passe et organisent leur passivité au mieux. Ces comportements sont d'autant plus néfastes qu'ils déclenchent une sorte de chantage sur ceux qui voudraient travailler.

Les normes du groupe passif s'imposent de manière à rejeter ceux qui s'y opposent par un comportement impliqué. Et l'on a vu précédemment le poids des normes dans un groupe de travail. D'une manière générale, c'est par une baisse de la qualité et de la quantité de travail que la démotivation se manifeste. On ralentit ses gestes, on diminue son attention, on rallonge les pauses et les incidents, on développe le laisser aller, que ce soit à propos de la propreté, de la sécurité, de l'ordre, du contrôle, des consignes ou des dérobades face aux responsabilités.

En fait dans la plupart des entreprises, l'encadrement en vient rapidement à parler de la démotivation. La fréquence de ce thème est peut-être tout autant révélatrice de la réalité, que des difficultés de l'encadrement à remplir ce rôle d'animation, que l'organisation lui demande. La démotivation est peut-être en partie l'alibi que se donne un encadrement qui ne parvient pas à s'adapter à une nouvelle forme de management. Il est intéressant de constater que la démotivation est rarement analysée comme un trouble psychologique ; elle est plus souvent décrite comme un comportement quasi-volontaire qui serait **une forme larvée d'opposition au travail**, estime Michel SANDRA dans « *peut-on gérer les motivations ?* ».

Le salarié démotivé n'a rien à gagner par sa démotivation, si ce n'est parfois la cohésion de son équipe de travail, ce qui en dit long sur les besoins d'identité

collective. **Si un groupe utilise la démotivation comme facteur de cohésion, c'est que ces marges de manœuvre en terme de lutte de pouvoir sont bien faibles**, et que la seule façon qu'il a d'exister et d'être reconnu, c'est le refus de toute participation. En fait, la démotivation ne se définit pas seulement comme une carence mais beaucoup plus comme un processus destructeur dans le champ de la relation homme-travail.

C2. De la démotivation douce à la démotivation dure

Dans « *le zéro mépris* », SERIEYX estime que les pertes de part de marché, les marges disparues n'ont souvent pas eu d'autres causes qu'un splendide mépris de dirigeants qui, se croyant à la tête d'un système social, alors qu'ils pilotaient une organisation économique, ont, par des attitudes hautaines, stérilisé la critique, les propositions, la créativité des autres, éliminé ceux qui prétendaient suggérer des idées de changement.

La démotivation, comme toute maladie évolutive, passe par des degrés différents qui déclencheront des comportements différents. Suivant le « degré d'atteinte », on observera des conséquences plus ou moins grandes pour l'individu et pour l'organisation.

Les trois degrés que l'on analysera sont les suivants : *la démotivation douce*, *la démotivation censure*, et *la démotivation dure*. Nous inspirons ici d'extraits du livre de SANDRA « *Peut-on gérer les motivations ?* ». Le point de départ de ce processus est le sentiment de non-reconnaissance de l'organisation pour l'individu « *quoi que je dise, quoi que je décide on n'en tient pas compte* ». L'agressivité qui s'exprimera se fera de manière détournée car il n'y a pas eu d'abus de pouvoir, il y a simplement eu « contradiction de pouvoir » et non reconnaissance du salarié au travers de cela. **Or, la reconnaissance n'a jamais fait partie d'un contrat de travail, et on voit mal ce que le salarié pourrait revendiquer là-dessus.**

Par contre, l'agressivité engendrée par la non-reconnaissance va déclencher des comportements de défense, soit sur un mode actif, ce qui a l'avantage d'apporter de la reconnaissance (revendication, syndicalisme, opposition), soit sur un mode passif ; c'est ce que l'on appellera la « démotivation douce ». Douce parce que la relation au travail se détériore sans provoquer trop de dommage au niveau de l'individu qui peut trouver d'autres échappatoires pour vivre son potentiel motivationnel.

Si ce mécanisme de négation se généralise ou continue trop longtemps, on peut alors voir un autre type de conséquence se développer. Le sentiment de non-reconnaissance s'intériorise, **s'introjecte**, pour reprendre le vocabulaire de la psychanalyse. La démotivation jouant un rôle de censure intérieure par rapport à toute initiative ou idée personnelle.

Au deuxième stade, le processus de choix est atteint en lui-même. Le salarié se sent incapable d'affirmer un choix, et on le mettrait dans le plus grand embarras en lui demandant son avis. En fait il est persuadé que son avis n'a aucun intérêt pour « ceux qui savent faire ». Le salarié n'arrive plus à décoder, à choisir, car toute son histoire professionnelle lui dit que ses choix ont été erronés : la meilleure preuve étant que l'organisation n'en tient jamais compte. Comment s'étonner dès lors qu'il ne puisse pas gérer sa propre motivation. Ce type de mécanisme conduit à la

« démotivation censure » qui est sans révolte et sans drame apparent mais qui bloque les velléités de mise en mouvement autonome. Face à cette démotivation ou la censure est intériorisée, toute action de motivation proposée par l'entreprise restera relativement inopérante, à moins qu'elle ne s'attèle aux vraies causes : les processus de reconnaissance des choix des salariés et leur niveau d'estime d'eux-mêmes. A ce degré de démotivation, le salarié ne revendique pas mais il voit vraiment mal pourquoi il s'engagerait dans la relation de travail puisqu'elle ne fait que lui confirmer l'image négative qu'il a de lui-même.

La « démotivation censure » est à la charnière entre la démotivation douce et la démotivation dure, car **c'est elle qui mène de la perte de reconnaissance à la perte de sens.**

C'est cette intériorisation qui aggrave les effets de la démotivation, et qui explique les comportements passifs et négatifs que l'on observe dans l'entreprise. A partir du moment où l'image de soi est perturbée, on voit mal comment il peut laisser s'exprimer une motivation quelconque pour son travail. On le comprend, la démotivation dure est la conséquence des deux premières. A ce niveau il ne s'agit plus de doute de sa capacité de choisir, mais de négation de l'intérêt qu'il peut y avoir à choisir.

La démotivation dure n'est pas vécue dans l'angoisse mais simplement dans le détachement, qui est la meilleure garantie contre la souffrance. Cette démotivation entraîne un comportement totalement déconnecté des exigences de l'emploi et de l'entreprise. Elle est l'inverse de la motivation-identification.

La perte de sens fait que le salarié fonctionne comme un robot, sans aucune attente personnelle par rapport à son travail. Cela ne l'empêche pas de bien faire son travail, pour autant qu'on ne lui demande aucune initiative ou conviction.

La plupart du temps, et entre autre dans les entreprises qui ont des problèmes de motivation, le système de prise de décision démontre que l'entreprise attend de ses salariés de la conformité, de l'obéissance, du silence voire de la fidélité mais pas de la motivation, alors que les managers ne cessent de chercher comment lutter contre ce fléau qu'est la démotivation.

C3. Développer une cohérence

Nous venons d'évoquer les méfaits de la démotivation, ainsi la première tâche consistera à créer un système cohérent au service des hommes, aussi bien qu'au bénéfice de la performance. On l'a bien compris, pas de motivation individuelle et collective aujourd'hui sans un sentiment fort de cohérence dans l'entreprise. **Les valeurs de l'entreprise se voient toujours mieux dans les moyens qu'elle utilise que dans les discours qu'elle affiche.** Relève de cette même exigence de cohérence la conception des relations hiérarchiques. Responsabilise-t-on, ou non ? Donne-t-on le droit à l'erreur ? Le supérieur a-t-il toujours raison ?

Le type de structure mis en place laisse-t-il de l'autonomie ou est-il principalement fondé sur le contrôle ? Traite-t-il les personnes en adultes ? Valorise-t-il la fluidité de l'information, la transparence ? Et enfin la possibilité pour le salarié d'évoluer ou non dans ces compétences, d'apprendre à apprendre. Existe-t-il une vraie gestion des hommes dans l'entreprise ? Réfléchit-on aux talents inexploités dont on dispose, aux métiers futurs ? Insiste-t-on sur la formation continue ? Favorise-t-on la rotation des postes, la mobilité des personnes, le « coaching » entre anciens et nouveaux ?

L'idéal est d'aligner autant que possible l'ensemble des méthodes internes d'organisation, de promotion et d'animation des hommes sur quelques principes simples, reconnus comme les plus motivants : **une vision partagée, une communication de qualité, un respect de chaque personne** et de sa contribution, des règles du jeu cooptées et explicites, et enfin un **système d'arbitrage juste et transparent**.

CHAIZE dans « *la porte du changement s'ouvre de l'intérieur* » affirme que **la confiance a besoin du respect pour s'installer** : le respect c'est sa mémoire, la reconnaissance de l'esprit de l'autre, de sa capacité à coopérer. Trop souvent dans l'entreprise le respect d'une personne grandit avec son importance hiérarchique. Pour que la confiance s'installe vraiment dans toute l'entreprise, il faut donc changer de perspectives et respecter chacun pour ce qu'il est avant de le respecter pour ce qu'il fait, pour la fonction qu'il représente. On l'a vu cette mise en cohérence représente un enjeu de taille car elle permet de **développer un solide « capital confiance » entre les responsables et les salariés**. Si le manager n'a pas le pouvoir d'agir sur le recrutement, les salariés, ou la promotion de son entreprise parce que tout cela est géré à un échelon plus élevé, en revanche il peut souvent intervenir sur l'organisation des personnes, sur un travail ou un projet, **la diminution du syndrome de chef**, la simplicité de la communication et le respect effectif des personnes.

Le capital confiance se crée sur la durée ; il ne s'improvise pas à quelques semaines d'évènements importants pour l'entreprise. Trop souvent les responsables s'engagent dans des projets ambitieux sans avoir cultivé au cours des années précédentes un capital confiance de la même ampleur que les défis auxquels ils s'attaquent. On s'étonne alors que les projets ne réussissent pas. Le capital confiance se nourrit de valeurs sûres : l'authenticité des dirigeants, le respect qu'ils manifestent pour les personnes, leur capacité de lire les évènements et de reconnaître leurs erreurs, leur motivation intrinsèque, la vision qu'ils incarnent, **l'information permanente des équipes, l'exemplarité, la transparence, l'ouverture à la contradiction, le respect des idées de ceux qui ne pensent pas comme eux, la capacité de s'intéresser à chaque personne**. Ces valeurs nécessitent bien souvent une révision complète des conceptions hiérarchiques traditionnelles.

Les postulats de l'interactionisme.

Pour parfaire sa compréhension des mécanismes de la motivation, il faut aussi intégrer les différents postulats de l'interactionisme. Cette complexité de la relation sociale à base de conflit /coopération va être théorisée par les fondateurs de l'interactionisme et en particulier son promoteur en France, Michel CROZIER. **Le salarié ne travaille pas pour l'amour de l'entreprise, ni de par son inféodation à un leader, fut-il charismatique. En échange de sa subordination, il contracte, explicitement ou non un engagement, ou il prend en compte uniquement son intérêt.** Suivant la situation, les ressources dont il dispose, il sera incité à coopérer ou à s'opposer.

Sous le nom « d'analyse stratégique par acteur » BERNOUX dans « *sociologie des organisations* » nous propose trois postulats :

- **Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens** au service des buts que les dirigeants fixent à l'entreprise. Chacun a ses objectifs, ses buts propres. Ceux-ci ne sont pas forcément opposés à ceux des dirigeants même s'ils peuvent l'être. Simplement, ils sont propres à chacun des acteurs, chacun poursuit ses propres objectifs, et l'entreprise vit avec cette multiplicité.
- Dans une organisation, **tout acteur garde une possibilité de jeu autonome** qu'il utilise toujours plus ou moins. On ne peut comprendre le fonctionnement réel d'une entreprise sans prendre en compte cette réalité de liberté, certes relative mais réelle de l'acteur. Les libertés des uns et des autres se combinent dans des jeux de pouvoir.
- Dans ces jeux de pouvoir, **les stratégies sont toujours rationnelles**, mais d'une rationalité limitée. Aucun acteur n'a les moyens de trouver la solution la plus rationnelle possible. Il s'arrête à celle qui le satisfait momentanément le moins mal.

Ces quelques pages ont tenté d'expliquer les ressorts et les mécanismes de la motivation. Ce qui importe au final est de savoir faire, pour un acteur donné et dans des circonstances données, le bon diagnostic sur ce qui le motive. On retrouve à nouveau **l'importance du manager de proximité**, le seul qui soit en mesure de connaître assez son collaborateur pour faire cette analyse. Mais le manager peut-il être laissé à lui-même dans cette recherche ? Livrés à ce qu'ils pensent être du bon sens, beaucoup de managers risquent d'aborder le problème dans une optique PAVLOVIENNE : trouver le stimulus (rémunération, intéressement, promotion) qui permettra d'obtenir la réaction appropriée. Une telle démarche présente un caractère réducteur évident.

Motiver au sein d'une organisation, exige de considérer le processus dans son ensemble, avec ses interdépendances et ses paradoxes. Et c'est en cela que le passage par un modèle qui ne craint pas d'affronter la complexité peut s'avérer utile, même si au final le problème se ramène à **un travail d'artisan, traitant en sur mesure une série de cas singuliers**.

La motivation se construit, et pour cela il faut être soi-même motivé. Si le manager ne trouve pas cette résonance, il pourra être un bon gestionnaire, un bon visionnaire, financier ou stratège mais pas un bon « motivateur ». Pour cela, il lui faudra cultiver soigneusement son contact avec sa propre motivation profonde, car c'est en trouvant « son » sens qu'il donnera du sens. **Le rôle de manager-motivateur ne s'improvise pas. Il demande un tel investissement personnel qu'il vaut mieux le confier à ceux qui, par philosophie ou par tempérament, aiment s'occuper des autres, les écouter, les faire évoluer.** Le meilleur manager sera toujours celui qui trouve sa récompense dans ce qu'il accomplit avec son équipe, et se réjouit de voir ses collaborateurs grandir, apprendre, devenir chaque jour davantage les personnes qu'ils pourraient être. La détermination servie par les pouvoirs dont disposent les dirigeants, permettra de gommer progressivement les résistances.

Nous avons dans ces quelques pages tentés d'aborder le conflit sous divers aspects. Nous avons essayé de comprendre son émergence, nous avons précisé son évolution, puis nous avons voulu apporter une ébauche de réponse quant à sa gestion, et enfin expliquer sommairement les mécanismes de la motivation.

Cet éclairage qui tenta d'être exhaustif quant à son approche, a sciemment occulté l'aspect « recette de cuisine ». Pour que le lecteur ne se sente pas frustré par cette présentation pouvant être jugée trop théorique, nous proposons en annexe une synthèse pragmatique des attitudes et comportements préconisés dans le feu de l'action.

Comme disait MOLIERE « *quand on sait entendre, on parle toujours bien* », il s'agira donc d'être plus encore à l'écoute de l'autre, pour apporter des réponses pertinentes aux attentes implicites de nos collaborateurs. Cette attention portée à autrui sera le remède préventif.

Il faudra favoriser l'expression de chacun parallèlement aux instances existantes déjà dans l'entreprise, créant ainsi des contre-pouvoirs aux syndicalistes trop zélés.

La dégénérescence d'une crise en conflit est systématiquement de la responsabilité du dirigeant qui n'a pas su ou voulu désamorcer en amont ce que CHAISE appelle « le contrat de méfiance ».

La fonction de manager impose cette capacité d'anticipation par rapport à une problématique.

Y faillir est une faute.

La démarche d'assurance qualité est à notre sens ce qui se fait de mieux en terme de management pour fluidifier un climat dans l'entreprise. Si, comme nous l'avons précisé, une crise ou un conflit peut parfois être un mal salutaire, encore faut-il que l'intensité et la fréquence ne découragent pas les plus diplomates d'entre nous.

« Le moral d'une équipe de travail peut être défini comme l'existence chez le salarié du sentiment d'être accepté et d'appartenir à un groupe d'homme, à travers l'adhésion à des buts communs et la confiance en la désirabilité de ces buts. » L. BLUM.

Au manager de donner corps à cette vision.

« Là où nous allons ensemble n'a jamais encore été inventé » M. DOYLE.

D'aucun penseront que ce mémoire n'est que l'apologie d'un management participatif, sorti tout droit de la pensée d'un doux rêveur. Il n'en est rien, et paradoxalement nos propositions de management seraient presque amORALES. AmORALES, car la finalité de ces propos consensuels n'est autre que l'efficacité de l'outil de travail et la satisfaction des actionnaires.

Notre approche n'est qu'un moyen pour justifier de la « fin », mais tant mieux si pour la réalisation d'un but commun, chacun s'épanouit davantage dans son travail.