

# Préface

La lecture du livre de Christine Marsan nous rappelle que l'harmonie n'est pas naturelle dans les organisations. L'entreprise est un lieu de tensions, de conflits, de contradictions et d'intérêts divergents. Elle est bâtie autour de rationalités locales, limitées et multiples. Les entreprises modernes sont organisées autour de l'interdépendance des individus et des structures. Leur cohérence globale apparente est le résultat d'incohérences internes : chaque service développe une stratégie qui lui est propre, les contradictions entre les différentes fonctions sont inévitables. Chacun d'entre eux, pour remplir sa mission au service de l'ensemble, poursuit en effet des objectifs partiels parfois antagonistes avec les objectifs partiels des autres. Par exemple, la direction financière souhaite limiter le gaspillage et contrôle les dépenses tandis qu'au service production, on estime manquer de moyens. De son côté, les responsables commerciaux se heurtent à la production qu'ils accusent de manquer de souplesse face aux demandes diversifiées des clients. Quant à la direction des ressources humaines, pour maintenir un bon climat dans l'entreprise, elle décide d'accorder des avantages supplémentaires aux salariés. Ce qui indispose la direction financière qui souhaitait justement entrer dans une phase de limitation des dépenses... C'est un cercle sans fin et pourtant vertueux !

Au sein d'une équipe, les intérêts des personnes sont différents, même si elles affichent un accord de façade pour préserver les relations à long terme. La psychanalyse et l'ethnologie décrivent les contradictions psychiques inhérentes à chaque individu : pulsion de vie/pulsion de mort, angoisse/plaisir, masculinité/féminité, bien/mal, séduction/répulsion...

Et puis, comme si les contradictions inhérentes aux personnes et aux organisations ne suffisaient pas, viennent s'ajouter les turbulences engendrées par les changements. Changements le plus souvent imposés par l'environnement social, politique et économique que les managers se doivent de transformer en « opportunités » de progrès.

Le management se situe par essence dans l'univers de la différence et de la complémentarité.

Une situation organisationnelle ne contraint jamais complètement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation quant au comportement qu'il adoptera. Or cette marge de liberté constitue pour ses partenaires une source d'incertitude dans la mesure où son comportement les affecte dans l'atteinte de leurs objectifs.

Ces relations de pouvoir permettent aux acteurs de négocier leur coopération en contrepartie de la préservation de leurs intérêts.

Avec ce livre, le lecteur est à même d'identifier les enjeux individuels et collectifs de ses partenaires et de se donner les moyens d'anticiper les conséquences de ses attitudes sur les autres. Cette réflexion permet également de repérer les leviers pour négocier sur la base des intérêts mutuels.

Cette analyse objective des pouvoirs aidera également le manager à définir sa stratégie d'intervention vis-à-vis de son équipe. Une stratégie d'autorité s'avère efficace dans une situation dans laquelle le rapport de pouvoir est très déséquilibré en faveur du manager. Mais ce dernier aura intérêt à adopter une stratégie de négociation, dans le cas où le rapport est plus équilibré : négocier, c'est reconnaître le pouvoir et les marges de manœuvre des autres.

De surcroît, les puissances qui vous gouvernent, qu'ils soient managers ou élus, vous demandent parfois une chose et son contraire, version managériale du « beurre, de l'argent du beurre et du sourire de la crémière ».

Par exemple :

- « Opérez ce changement dans votre service. C'est impératif ! Mais surtout pas de vagues sociales. »
- « Oui, vous avez raison, ce collaborateur a dépassé les bornes ! Vous avez carte blanche. Ceci étant dit, n'oubliez pas que nous sommes observés par des organisations syndicales très puissantes. »

- « Il faut que vous leur fassiez prendre des initiatives spontanément. »
- « Faites ce que vous voulez, c'est votre choix. J'espère que ce sera le bon. »

De quoi perdre la tête ou devenir un héros mythique...

L'entreprise, comme tout groupe humain est un lieu de tensions, de conflits et de passions. Mais ce qui la distingue d'un groupe pour en faire une organisation sont sa vocation, sa pérennité et son relatif détachement par rapport aux personnes qui la servent. Ce dernier critère peut paraître excessif, et pourtant, tout manager, si excellent soit-il, est oublié rapidement en cas de départ. Les organisations ont des velléités institutionnelles.

Christine Marsan porte un regard lucide et multidimensionnel sur les conflits, elle offre ainsi au lecteur des clés de compréhension et des pistes d'actions pour résoudre avec sérénité et efficacité les situations conflictuelles. Son livre nous rappelle que lorsque nous vivons un conflit, nous faisons partie du problème, et nous faisons partie aussi de la solution.

Jean Louis Muller

Directeur à la CEGOS, responsable de l'offre « Stratégie et Pilotage »