



La lettre d'Innovence

N° 24 du 22 avril 2003

www.innovence.fr

Le gestion des situations tendues, vers un management négocié ?

Par Dominique Foucher*

Il n'y a pas d'organisation qui n'ait des problèmes de pouvoir et où ne surgissent des conflits entraînés par la lutte pour le pouvoir, et il n'y en a pas non plus, où ces conflits ne soient à leur tour contrôlés et limités par une forme quelconque de « contrôle social » (Crozier, Le phénomène bureaucratique, 1963).

Lutte pour le pouvoir d'un côté, contrôle social de l'autre.

Si l'on admet que les deux termes précités structurent une organisation, le management est alors cette activité qui a pour objectif premier de gérer la bipolarité « pouvoir / contrôle », de telle sorte que l'organisation puisse fonctionner et que puisse devenir effective une 2^{ème} définition, plus « neutre », du management, celle par exemple donnée par le CFMD au Ministère de la Défense : « Direction, dans un contexte donné, d'équipes ayant à définir et atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisme d'appartenance, en privilégiant la recherche de performance par une mobilisation globale des ressources ».

Il y aurait donc deux niveaux de management :

- le premier, centré sur la relation pouvoir-contrôle. On est au cœur de toute organisation.
- le second, préoccupé par les finalités de l'organisation, l'atteinte des objectifs, la recherche de la performance. On est

au cœur de ce que l'on entend traditionnellement par management.

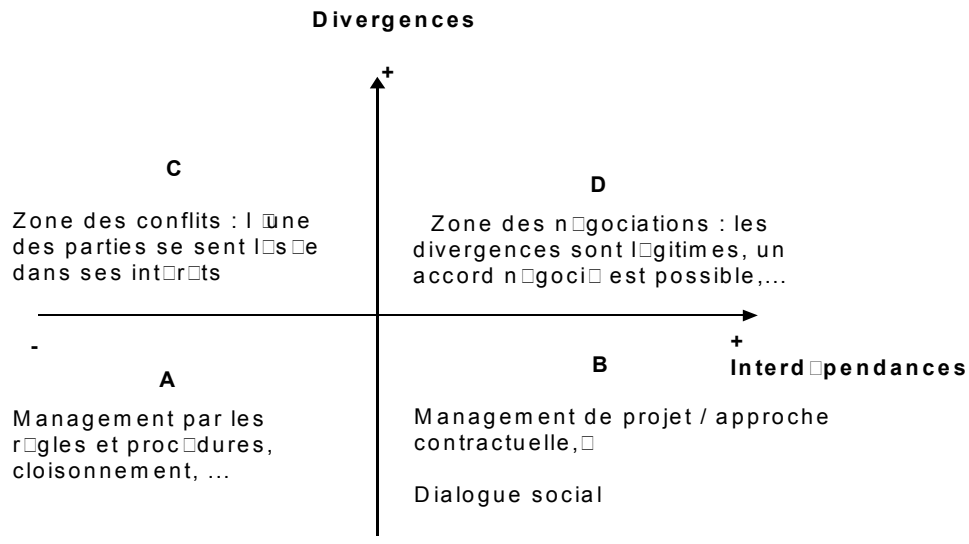
Les deux niveaux se répondent, ils interagissent. Ainsi, la définition d'objectifs communs est par exemple un des moyens de contrôler les divergences d'intérêts ; de même l'atteinte effective des objectifs n'est possible que si les luttes de pouvoir sont stabilisées.

Comment s'articulent ces deux niveaux, qu'est ce qui fait qu'à un moment donné, le manager se trouve en « situation tendue » ?

On peut tenter de répondre à ces questions en partant d'un schéma qui permet, nous semble-t-il, de rendre compte des situations que rencontre ou éventuellement gère un manager.

Le schéma proposé est structuré autour de deux axes :

- celui des divergences : divergences d'intérêts, de positionnement au sein d'une organisation, qu'il s'agisse des personnes ou des services,
- celui des interdépendances : interdépendances des intérêts, logique de concessions et compromis, esprit de négociation,



Selon ce schéma, le manager serait confronté à quatre types de situations :

- Situation A : les divergences et les interdépendances sont faibles. Il s'agit, dans ce cas, de gérer des tensions de telle sorte qu'elles ne deviennent pas des conflits. Un des moyens pour cela est d'annoncer des règles et des procédures qui neutralisent les jeux d'acteurs. Nous sommes en situation pacifique.
- Situation B : les divergences sont faibles, les interdépendances sont importantes. Dans ce cas, le management est l'art et la manière d'obtenir des accords sans qu'il y ait pour autant négociation. On parle de management de projet, d'approche contractuelle et dans le domaine social, de dialogue social appréhendé comme un dispositif visant à développer entre des acteurs (les représentants syndicaux) préalablement identifiés, des interdépendances sur des contenus (CAP, CTP, CHSCT, ...). On parle alors de concertation.
- Situation C : c'est la zone des conflits, des personnes se sentent lésées dans leurs intérêts. Les divergences dominent, les interdépendances sont inexistantes ou volent en éclat ou sont oubliées ; les intérêts des différents acteurs ne sont plus sous contrôle. Le retour au calme passe soit par une

intervention musclée, du type un objectif, un chef, une stratégie, des moyens, soit par un rappel des règles (zone A). Dans l'un et l'autre cas, il convient de s'assurer que la situation conflictuelle n'est pas le signe annonciateur d'une crise (On reste au niveau du conflit s'il est isolable, si l'effet d'écho en est réduit, si la structure d'autorité n'est pas menacée, même si elle a pu être mise en cause, si le nombre d'intervenants est limité). Un autre mode de traitement existe, celui qui consiste à passer de C en D ; ce qui est visé n'est plus le retour *stricto sensu* à l'état antérieur, mais un nouvel ordre des choses, le conflit ayant permis de redéfinir des règles, de repositionner les acteurs,

- Situation D : zone des négociations, il s'agit dans ce cas de traiter les divergences, autrement que sur le mode du conflit. Dans cet esprit, la négociation est un mode de régulation des divergences, une tentative pour restaurer les interdépendances.

Dans A et B, le manager garde le contrôle de la situation. Il y a des tensions certes, mais l'équilibre de luttes de pouvoir / contrôle n'est pas rompu. Mais cet équilibre a un coût : il gèle les situations, c'est un management froid, la façon dont on a parlé de guerre froide ou de grève froide (Morel, 1981)

C'est l'inverse pour les situations C et D : le dispositif d'équilibre de luttes de pouvoir / contrôle ne fonctionne plus tel quel. Il y a du désordre dans l'air. Il y a de fortes chances que ces situations se généralisent et appellent un nouveau type de management, comme l'expliquait Serge ALECIAN dans la lettre d'Innovence (n°15) sur le rafting management.

Quelles sont les causes les plus fréquentes de cette rupture d'équilibre ?

Retenons en quatre :

- les luttes pour le pouvoir sont actives, sont trop évidentes ;
- les personnes ne voient plus ou sont leurs intérêts, ce qu'elles gagnent à maintenir le dispositif de pouvoir-contrôle tel quel. On rencontre souvent cette situation lorsqu'il s'agit de conduire des changements qui obligent à repenser le couple de pouvoir-contrôle ;
- le contrôle est trop strict, il n'y a plus de place pour les intérêts divergents, aucune tolérance, aucun cart par rapport aux règles ne sont permis, le système risque d'imploser. ;
- les situations de turbulences deviennent la règle.

Nous suggérons de réserver l'expression de management en situation tendue à ces situations (de type C et D) dans lesquelles le manager a à gérer une rupture d'équilibre (et non simplement un dysfonctionnement), soit qu'il rêve de revenir à l'équilibre ancien, soit qu'il tire parti de l'instabilité constatée pour redéfinir de nouvelles règles du jeu.

Un terme est utilisé pour rendre compte du type de management requis en situation tendue, c'est celui de management négocié, qui est une des déclinaisons du rafting management.

Les principales caractéristiques de ce type de management sont les suivantes :

- c'est un management qui intègre la coexistence de logiques différentes : les conflits d'intérêts ne sont pas un dysfonctionnement, mais un élément constitutif de toute organisation ;
- c'est un management qui reconnaît la légitimité des intérêts en jeu et le pouvoir des acteurs: il a le droit de ne pas adhérer à la bouche bée, droit de résister. Un management qui reconnaît qu'une situation dynamique où s'expriment les oppositions peut être profitable à une situation pacifique, telle que nous en avons précédemment parlé ;
- c'est un management qui vise à créer de l'interdépendance entre les différents acteurs (le succès de chacun dépend des autres), qui a le sens du compromis et de la concession ;
- c'est un management qui laisse des espaces de liberté, qui renonce à tout contrôler, à tout organiser,...

Le management négocié est un des modes de management adaptés lorsque le manager estime (il anticipe) ou constate (il est mis devant le fait accompli) que la situation est par trop tendue.

Il convient donc d'apprendre à pratiquer un management négocié qui n'est pas un management clandestin, souvent souterrain - par l'analyse de situations rencontrées dans le cadre de l'activité professionnelle, par des mises en situation qui obligent à faire bouger ses schémas mentaux (par exemple, que cela ira mieux demain, ou bien cette idée très répandue que demander un négocié traduit le fait qu'on est en difficulté).

Ce travail est d'autant plus utile que, comme nous le savons, le sens de la négociation et de l'adaptabilité aux turbulences n'est pas, ou pas encore, inscrite dans la culture française.

(*) Dominique Foucher est consultant Innovence, spécialiste dans le management.

Actuellement chez Innovence :