

7.

Comment se faire des ennemis sans parvenir à ses fins¹⁵

On ne peut arracher l'affection avec un couteau.
Oscar Wilde

Toute relation est un cocktail très riche où s'expriment les particularités de chacun, mais surtout où se manifeste la réaction chimique que produit la rencontre. Ça a marché - ou échoué - "parce que c'était lui, parce que c'était moi" ! Ce qui n'est déjà pas simple à deux se complique de façon exponentielle quand on ajoute des acteurs. Trop facile ? Alors greffons quelques complications contextuelles, enjeux contradictoires, objectifs multiples... Vaste spectre : relations commerciales, techniques ou institutionnelles, hiérarchiques, contractuelles ou partenariales, individuelles ou collectives, formelles ou informelles, ponctuelles ou durables, claniques ou interculturelles, dans une structure ou un réseau, etc. - avec tous les croisements possibles entre ces alternatives... sans oublier que nos "ou" doivent souvent se lire "et". Conséquence : sans un peu d'ordre, on mélange tout ; si l'on néglige certains aspects en focalisant sur d'autres, on réduit trop ; dans tous les cas, on perd la maîtrise car on fausse l'analyse, donc l'action qui en découle. Et contrairement à la formule de Carnegie, qui proposait de réussir en se faisant des amis, on est sûr de perdre sur tous les tableaux. Un peu de méthode peut parer ces méfaits.

Imaginons un bouquet de fleurs magiques qui non seulement se reproduisent, mais génèrent de nouvelles variétés, qui à leur tour alimentent le processus : le bouquet va à la fois grossir et constamment changer d'aspect. Les relations suivent ce modèle : plus la société est complexe, plus elle repose sur la transaction et l'échange d'information, sous-tendus par un faisceau de relations toujours plus nombreuses et multiformes.

Un bouquet qui croît et embellit

Limitons la présentation du bouquet, pour ne pas lasser : relations entre individus (camarades de classe, collègues, parent/enfant, chef/subordonné, client/fournisseur), entre groupes (jeunes/vieux, services administratifs/techniques, cadres/employés, cercles informels à la cafétéria), entre institutions (entreprises, administrations, associations, médias), entre individu(s) et groupe(s), entre individu(s) et institution(s), entre groupe(s) et institution(s)... partenaires ou adversaires, complices ou culturellement incompatibles, aux intérêts convergents ou concurrents... Entre des acteurs qui eux-mêmes se multiplient et se diversifient - ainsi, les termes ASSEDIC,

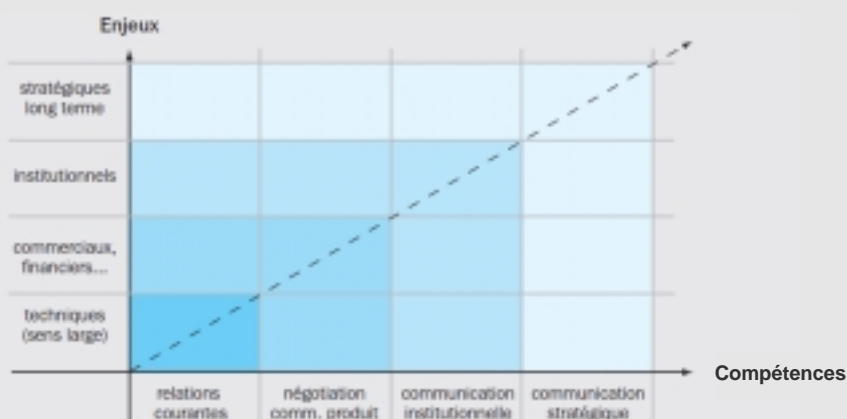
¹⁵ Voir *Technologies internationales* n° 98, octobre 2003, <http://www.algoric.com/ti/98.htm>

Autorité de régulation ou ONG se réfèrent à des notions sans signification pour Karl Marx ou Henry Ford !

Accroissement et diversification des relations sont donc liés aux évolutions des acteurs, mais aussi de leurs enjeux (sophistication croissante) ou du contexte (multiplication des nœuds relationnels, dans des "univers" qui s'ouvrent sans cesse), avec bien sûr un effet cumulatif (voir encadré 1). Il y a eu, on pouvait concentrer l'effort sur le métier et les marchés, toujours essentiels mais désormais moins seuls : il faut de plus en plus compter avec des "tiers facteurs" (ou acteurs) d'autant moins "résiduels" qu'ils sont catalysés par des processus de gouvernance ou autres partenariats (voir 3^e Partie).

1. Entreprise écocentrée : toujours plus de relations

A partir des relations de l'entreprise avec les tiers, ce schéma illustre le lien entre la complexification des enjeux entrepreneuriaux et celle des compétences requises. Elargissement du champ des relations, multiplication des interlocuteurs, diversification des contenus : les "cases à traiter" sont de plus en plus nombreuses et sophistiquées - sans compter que ce schéma devrait être en n dimensions, pour intégrer les "cases" des interlocuteurs et autres parties prenantes.



De plus, les acteurs ne sont plus simplement des entreprises homogènes mais des coalitions à géométrie variable, qui impliquent d'autres types d'acteurs : institutions publiques ou privées, centres de recherche ou de formation, autorités académiques ou autres experts, consommateurs ou écologistes, médias. Les stratégies deviennent pro-actives et multi-acteurs. Le marketing s'applique moins à des segments qu'à des opportunités à ouvrir. Le management doit être entrepreneur et l'organisation flexible... On ne peut plus considérer un élément de façon isolée : il faut envisager toutes les interactions, car tout se tient (voir *Information et management : Plus, mieux... et autrement !* <http://www.algoric.com/ti/49.htm>).

On se limite à quelques pétales

Notre bouquet s'étoffe à tel point que, renonçant à l'appréhender dans son ensemble, on en vient à privilégier quelques fleurs... ou même quelques pétales. La profusion conduit à simplifier : l'homme moderne qui voit beaucoup de monde approfondira moins chaque relation que l'ermite qui rencontre une personne tous les six mois. Mais la simplification entraîne des distorsions et, souvent, leurs effets ne sont pas immédiatement visibles.

Dans un monde en mouvement, il arrive qu'une entreprise doive adapter son appareil de production ou faire évoluer son organisation. Les parties prenantes et les paramètres augmentent régulièrement, donc aussi les relations qui en résultent. Déplacer un atelier n'est plus une simple question de gestion interne, mais un problème qui implique les riverains, les élus et services municipaux de la commune d'origine ; ceux de la commune de destination ou autres intercommunalités ; diverses autorités départementales, régionales, nationales, voire européennes ; toutes sortes d'associations, médias ou autres. Imaginons une opération de restructuration "à somme nulle ou positive" (pour faire court) : déplacement ou regroupement de sites sur plusieurs communes d'un même canton, avec maintien ou création d'emplois. Malgré sa simplicité, une telle opération dégénère souvent en drame, parce qu'on n'a pas consulté ou informé certains, ou trop tard, ou pas intégré quelques préoccupations élémentaires, ou pas tenu compte de certains jeux d'acteurs, ou négligé le calendrier électoral, ou heurté la susceptibilité d'un élu qui aurait été un allié s'il avait été associé au projet, voire simplement mis dans la confiance, ou... Moyennant un peu d'anticipation et d'ouverture, on peut "faire du Carnegie" : à la fois réussir l'opération avec le soutien de ceux qui auraient pu être des obstacles, s'insérer dans des projets qui favorisent notre immersion tout en contribuant au développement local, dans la joie et la bonne humeur, etc. On peut aussi faire l'inverse : heurter tout le monde, rencontrer moult difficulté, se faire des ennemis... souvent sans avoir compris ce qui se passait et en se considérant victime d'une cabale.

Le tableau récapitulatif quelques composantes des relations (voir encadré 2) devrait toujours être envisagé, au moins sommairement, pour chacun des acteurs en cause : pour l'interlocuteur, afin de comprendre ses positions ou, mieux, les anticiper ; pour soi-même, car un minimum de clarification ne nuit pas, ne fût-ce que pour savoir où l'on va ; mais aussi, à des degrés divers (sans pousser l'exercice trop loin, même si le risque semble minime), pour tous ceux dont on aurait tort de minimiser l'impact en tant qu'obstacles ou alliés potentiels.

Intégration : marelle et A E I O U

Le problème n'est pas seulement qu'on ne regarde qu'une partie du tableau, c'est aussi que chaque cellule correspond à des approches spécialisées - droit, éco, psycho, socio, etc. - qui ont vocation à fournir des éclairages complémentaires... à condition d'être mises en œuvre de façon complémentaire, faute de quoi l'éclairage réduit ou déforme le champ observé. L'action humaine en organisation reste abordée tantôt à partir de l'individu (son psychisme, sa rationalité), tantôt à partir de l'organisation (sa structure, sa culture, ses normes, ses contraintes), selon les disciplines auxquelles on se réfère - voire selon leurs sous-branches (tendance Jung ou Lacan...). On a besoin des lumières du sociologue (ou autre spécialiste), mais on ne doit pas croire qu'à elles seules elles éclairent le monde - sans oublier qu'il nous présentera une "réalité" différente selon qu'il se réfère à la raison holiste ou à la rationalité limitée... En bref, les raccourcis que nous opérons dans l'action peuvent être aggravés par les réductions qui résultent d'un manque d'intégration entre les apports des diverses branches des sciences humaines.

Pour y remédier, rien de tel que la démarche active, ouverte et intégratrice de "l'honnête homme" du Siècle des Lumières !

2. Quelques composantes des relations

Un individu est à la fois une personne et un acteur social : il a une histoire, des émotions, des intérêts propres, des enjeux collectifs, des contraintes issues de son entourage, des règles institutionnelles, etc. Il doit en permanence arbitrer entre des données contradictoires, ce qui rend difficiles beaucoup de décisions. Dans une relation, les contradictions sont plus aiguës car les données sont plus nombreuses : les siennes, les miennes, les nôtres... Il faut assumer ces contradictions pour chercher la cohérence, et non les éluder en ignorant certains facteurs : on ne résout pas une équation complexe en rejetant certains paramètres.

Ce qui relève...	... de la personne (P) (ou : dimension psychique)	... de l'acteur (A) (ou : dimension politique)
... des comportements (1)	approches psychologiques (P1) (dimensions cognitives et affectives)	approches sociologiques (A1) (psychologie sociale, sociologie des organisations...)
... du conditionnement culturel (2) <i>dont "unités de valeur"</i>	culture individuelle (P2) <i>'ce que je crois'...</i>	culture(s) collective(s) (A2) <i>'la cause', 'notre charte'...</i>
...des enjeux de la situation (3) <i>dont "unités de compte"</i>	motivations personnelles (P3) (enjeux propres) <i>gains personnels...</i>	motivations communes (A3) (enjeux institutionnels) <i>intérêts communs...</i>
... des données contextuelles (4)	ressources/contraintes individuelles (P4)	ressources/contraintes collectives (A4)
-> Synthèse	Dissocier pour intégrer : <i>irish coffee</i>	

Si je dois voir mon patron pour demander une augmentation, je devrai intégrer divers facteurs parmi lesquels : je suis timide (P1), ma famille m'a inculqué un rapport honteux avec l'argent (P2), je dois changer de voiture (P3), je prends du Prozac pour me désinhiber (P4), si je gagne moins que Dubois je ne peux pas être respecté dans ma fonction (A1), l'usage local veut que l'initiative d'une augmentation provienne de la hiérarchie (A2), la concurrence recrute massivement des gens comme moi (A3), mes chefs ne sont pas satisfaits de mes résultats (A4). Le même exercice sera fait symétriquement pour les données concernant mon interlocuteur. L'ensemble pourra alimenter ma marelle stratégique (voir encadré 3).

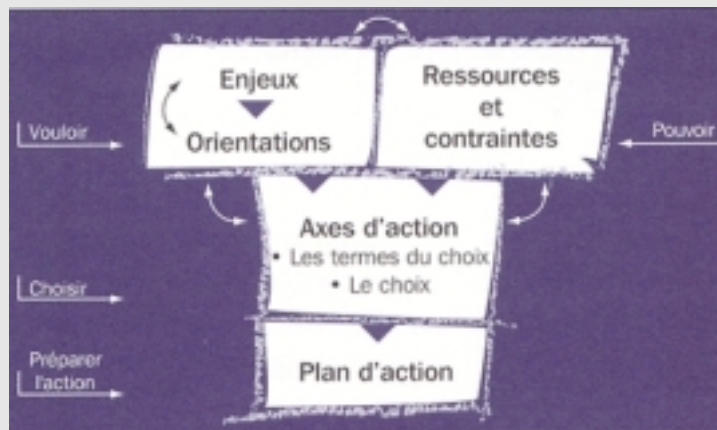
Loin d'être exhaustif, ce tableau est un simple pense-bête destiné à stimuler la prise en compte d'aspects qu'on risquerait de négliger dans l'approche de relations complexes.

A y regarder de près, des dénominateurs communs existent, même s'ils se cachent souvent derrière divers habillages. C'est le cas d'une démarche capitale : le cadrage de l'action dans l'élaboration d'une stratégie. De l'art de la guerre au marketing en passant par la sociologie, toutes les constructions s'articulent autour des fondamentaux synthétisés dans la "marelle stratégique" (voir encadré 3), même si les fioritures varient selon qu'on fait du "diagnostic stratégique", de "l'analyse stratégique des organisations" ou certains exercices parfois exotiques. Plutôt reconfortante, cette convergence mériterait d'être exploitée pour établir de nécessaires passerelles et synergies entre les apports de toutes ces nobles disciplines.

3. De l'analyse au plan d'action : la marelle stratégique

L'élaboration d'une stratégie est une démarche de l'esprit consistant à expliciter le souhaitable, évaluer le possible, envisager les combinatoires, choisir une combinaison et la traduire en pistes d'action. Consciemment ou non, nous construisons en permanence des stratégies, au bureau, à la maison, au tennis ou en voiture.

La différence entre une bonne et une mauvaise stratégie s'apprécie en termes de résultats, la bonne étant celle qui a réussi - mais ce mode d'évaluation est un peu tardif pour les besoins de l'action... Sans négliger la sanction ultérieure du résultat, on peut aussi l'apprécier en termes de méthode, un critère essentiel étant la cohérence. Que ce soit pour élaborer une stratégie ou pour évaluer celles d'autrui, la marelle permet notamment d'identifier les ingrédients, de les ordonner, hiérarchiser, articuler entre eux, puis de valider la cohérence¹⁶.



- **ENJEUX** = clarifier ce qui est en jeu...
 - Savoir **ce qu'on peut gagner ou perdre à faire ou ne pas faire** quelque chose, au vu des espoirs de gains, menaces de pertes, certitudes de dépenses...
- **ORIENTATIONS GENERALES** = savoir où l'on veut aller...
 - Définir les **objectifs fondamentaux**, fixer le cap
Que veut-on "vendre" à qui, quand, moyennant quelles conditions ?
= non seulement **pourquoi** (enjeux), mais aussi **pour... quoi** (pour obtenir quoi)
- **RESSOURCES ET CONTRAINTES** = savoir où l'on peut aller...
 - Faire l'état des lieux pour connaître ses **marges de manœuvre** :
identifier menaces et opportunités (certaines/possibles),
connaître ses forces et faiblesses (individuelles/collectives)
et, plus généralement, intégrer ressources et contraintes (internes/externes)
- **AXES D'ACTION** = choisir son chemin...
 - Identifier les **termes du choix**,
les principales combinatoires entre "le souhaitable et le possible"
 - Sélectionner l'une d'elles,
c'est à dire arrêter une stratégie, comportant des **objectifs opérationnels**.
- **PLAN D'ACTION** = définir comment on va y aller...
 - Programmation, évaluation, suivi : yapluka !

¹⁶ Voir aussi *De la problématique à la décision*, <http://www.algoric.eu/nc/ProblemDecision.htm>