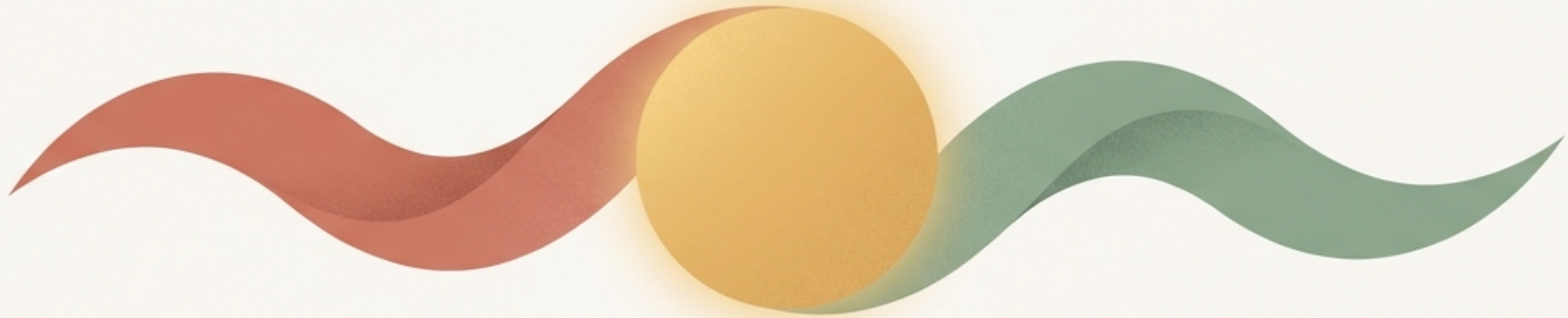


Le secret des managers efficaces : Transformer les tensions en succès.



Un guide pour comprendre la coopération,
le conflit et l'art du compromis.

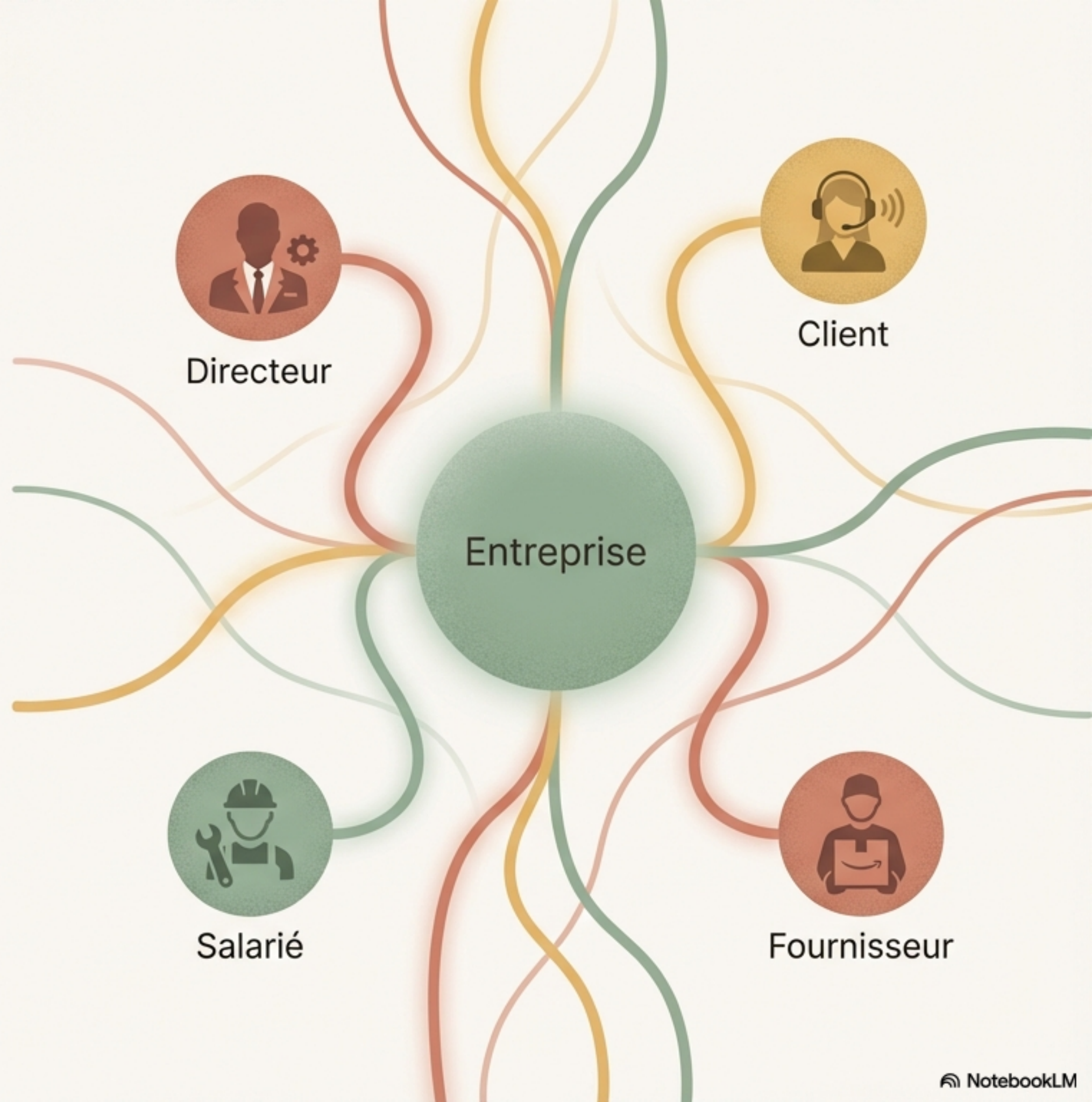
Par deux mentors passionnés par votre réussite.

Tout commence ici : L'entreprise est avant tout une aventure humaine.

Avant de parler de stratégie ou de chiffres, souvenons-nous de l'essentiel : une entreprise, c'est un ensemble de personnes qui travaillent vers un but commun.

Des équipes, des directeurs, des clients, des fournisseurs.... Chacun avec ses propres objectifs et ses propres attentes.

C'est dans ce réseau de relations que tout se joue.



Mettons un nom sur ces acteurs : les "parties prenantes".

Dans notre métier, nous appelons ces acteurs les "parties prenantes". C'est un terme que vous utiliserez toute votre carrière. Une partie prenante, c'est simplement toute personne ou tout groupe qui a un intérêt dans les décisions et les actions de l'entreprise. Comprendre qui ils sont est la première étape pour bien manager.

En interne



Entreprise



les clients



les fournisseurs



l'État

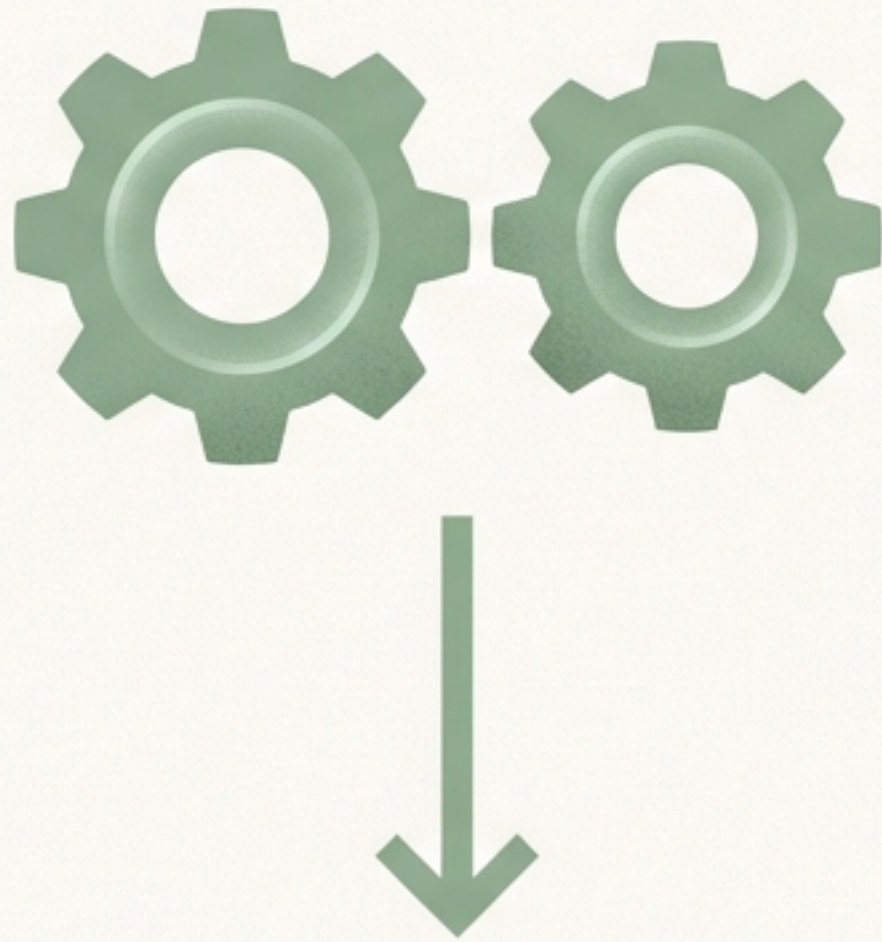


les riverains

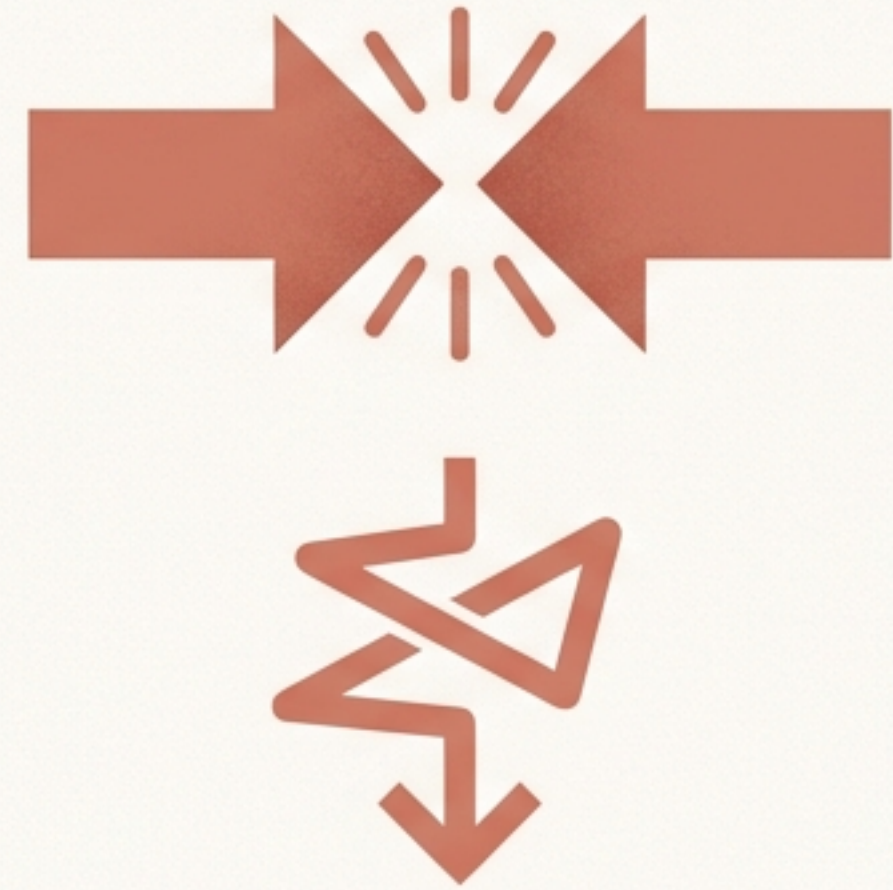
En externe

Entre ces acteurs, il existe deux grands types de relations.

Les relations entre les parties prenantes peuvent prendre deux directions principales.
Il est crucial de savoir les reconnaître.



1. La coopération : C'est lorsque les intérêts sont alignés. Tout le monde rame dans la même direction. C'est le chemin le plus simple.



2. Le conflit : C'est lorsque les intérêts divergent. Les objectifs des uns semblent s'opposer à ceux des autres. C'est un chemin plus complexe, mais pas forcément négatif, comme nous le verrons.

Le chemin de la coopération : quand les intérêts sont alignés.

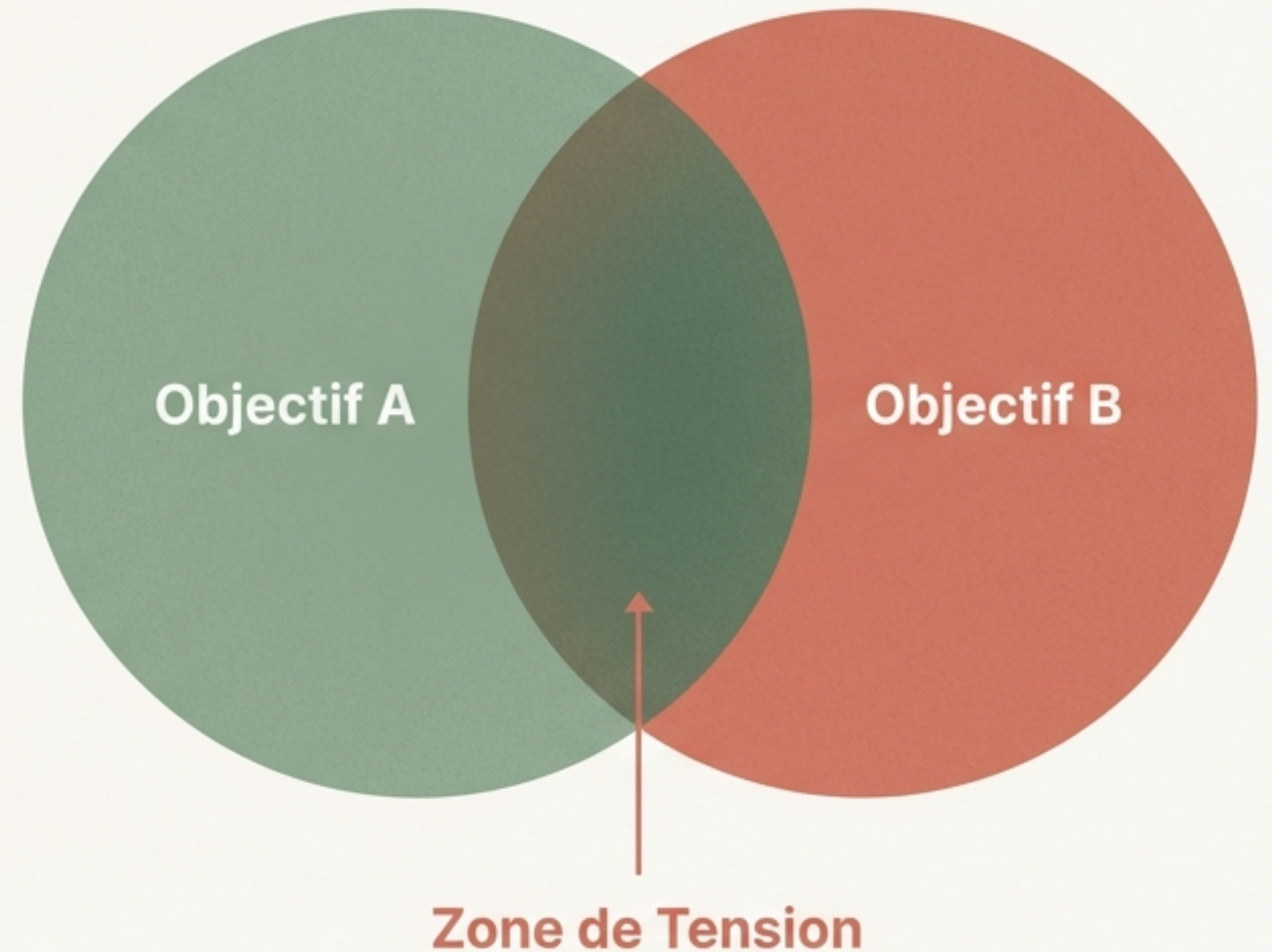
La coopération est le moteur de l'entreprise. Quand la direction et les salariés travaillent ensemble pour lancer un nouveau produit, ou quand une entreprise et ses fournisseurs collaborent pour améliorer la qualité, tout le monde est gagnant. C'est la situation que l'on recherche naturellement, car elle crée de la valeur pour tous.



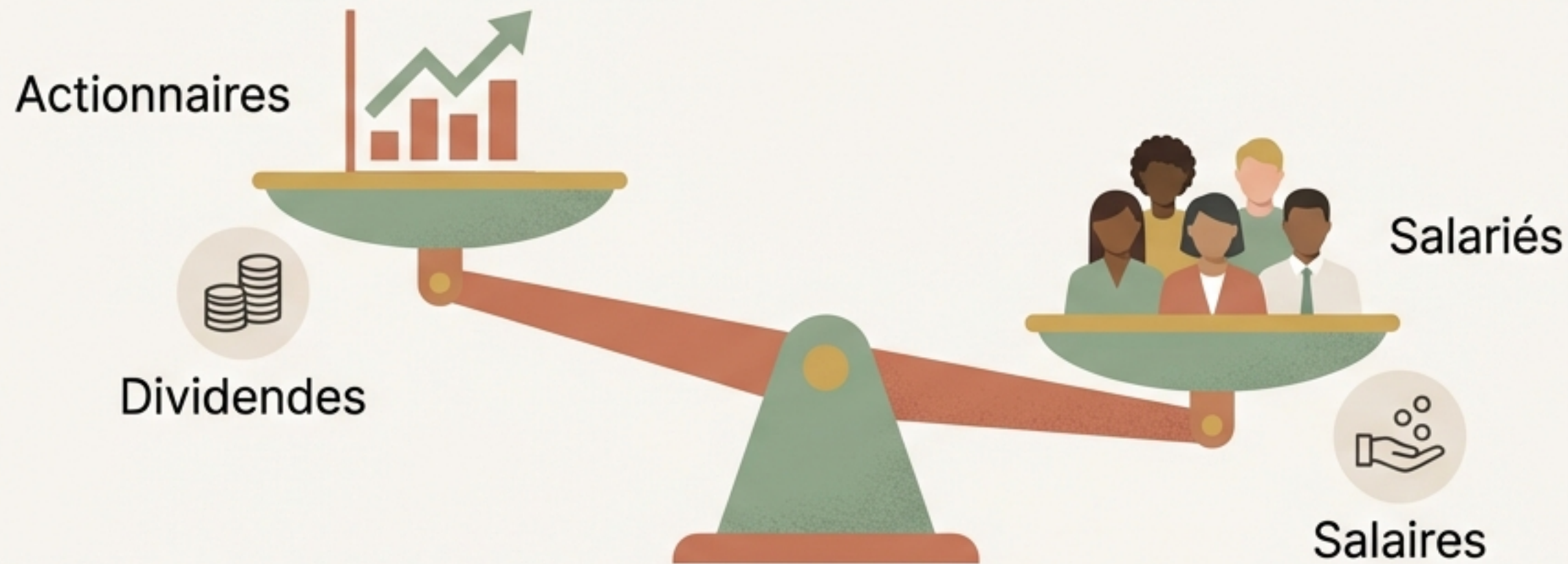
Et quand les intérêts s'opposent ? Parlons du conflit.

Je sais que le mot 'conflit' peut faire un peu peur au début, mais c'est une réalité incontournable et très logique dans toute organisation. Un conflit naît simplement quand les objectifs de différentes parties prenantes ne sont pas compatibles. Loin d'être une catastrophe, c'est souvent le signal qu'un équilibre est à trouver.

Votre rôle de futur manager sera de savoir naviguer ces situations.



Un exemple que vous rencontrerez partout : le partage des bénéfices.



Imaginez cette situation, c'est un cas d'école. L'entreprise a réalisé d'excellents bénéfices.

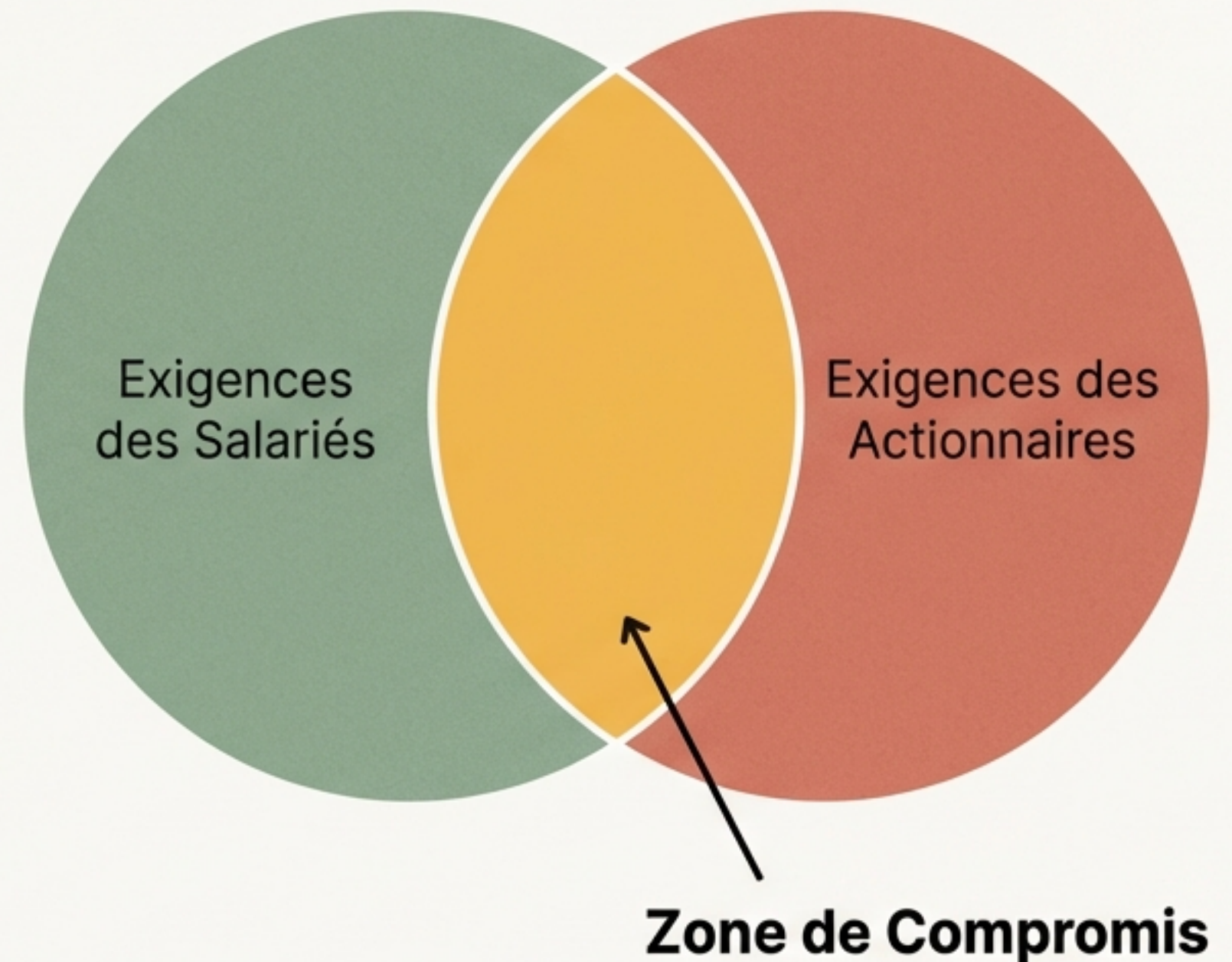
- Les actionnaires disent : "Nous avons pris le risque financier. Nous voulons une plus grande part des bénéfices sous forme de dividendes."
- Les salariés disent : "Nous avons travaillé dur pour générer ces résultats. Nous voulons une plus grande part sous forme d'augmentations de salaire."

Leurs intérêts sont, à première vue, divergents. C'est une situation de conflit classique.

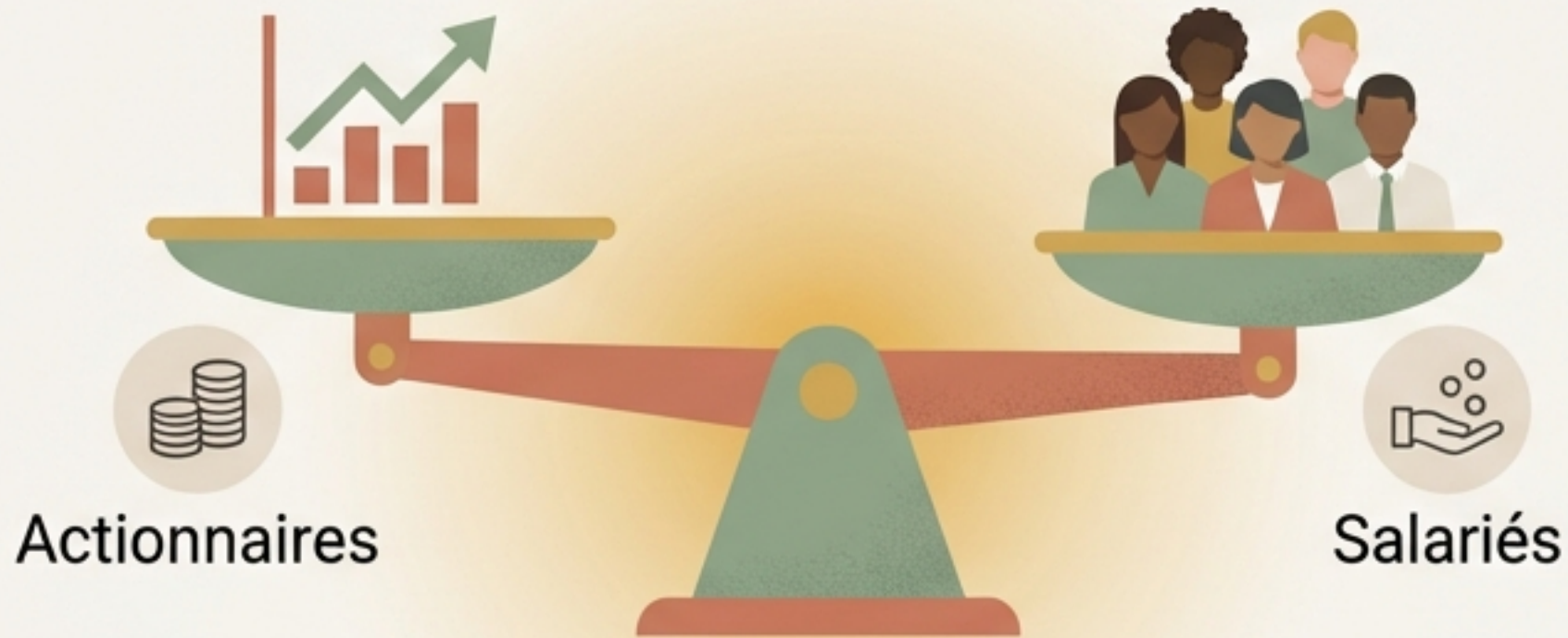
Notre outil le plus précieux pour résoudre ce dilemme : la zone de compromis.

Face à des intérêts divergents, la solution n'est presque jamais "tout ou rien". La clé est de trouver ce que l'on appelle la **zone de compromis**. C'est l'espace où chaque partie renonce à une partie de ses exigences initiales pour parvenir à un accord jugé acceptable par tous. On ne cherche pas un "gagnant" et un "perdant", mais un terrain d'entente viable.

La zone de compromis est l'espace où les parties prenantes aux intérêts divergents peuvent trouver un accord acceptable.



Appliquons notre outil : trouver le compromis sur les bénéfices.



Revenons à notre exemple. Comment trouver un compromis ?

- **Position initiale des actionnaires:** Dividendes maximum.
- **Position initiale des salariés:** Augmentations de salaire maximum.

Le compromis pourrait être :

- ✓ 1. Une **augmentation modérée** des salaires (satisfaction partielle des salariés).
- ✓ 2. Le **maintien des dividendes** à un bon niveau (satisfaction partielle des actionnaires).
- ✓ 3. L'**investissement d'une partie des bénéfices** dans l'entreprise pour assurer la croissance future (un intérêt commun !).

C'est une belle théorie, mais est-ce que ça marche dans le 'vrai monde' ?

Absolument. Cet art du compromis est au cœur des plus grandes négociations, qu'elles soient sociales, économiques ou même environnementales. C'est une compétence que les entreprises et les organisations recherchent activement. Regardons quelques cas concrets où la recherche d'une zone de compromis a été décisive.



Étude de cas : le conflit social à la SNCF en 2018.

Vous vous souvenez certainement de la longue grève des cheminots.



Conflit



Négociations



Compromis

Les parties prenantes : La Direction de la SNCF (soutenue par l'État) vs. les Syndicats de cheminots.

Les intérêts divergents :

- **Direction :** Réformer le statut des cheminots pour améliorer la performance économique.
- **Syndicats :** Défendre les acquis sociaux et les conditions de travail.

Le compromis final : Après des mois de négociations, un accord a été trouvé. Le statut de cheminot a été abandonné pour les nouvelles recrues, mais les avantages ont été maintenus pour le personnel déjà en poste. En contrepartie, l'État s'est engagé à reprendre une partie de la dette.

Le compromis est partout dans la vie de l'entreprise.



Négociations collectives

Chaque année, la direction et les syndicats négocient salaires et conditions de travail. C'est la recherche systématique d'un compromis.



Fusions-Acquisitions

Lors du rachat d'une entreprise, les actionnaires vendeurs veulent le prix le plus haut, l'acheteur le plus bas. Le prix final est toujours un compromis.



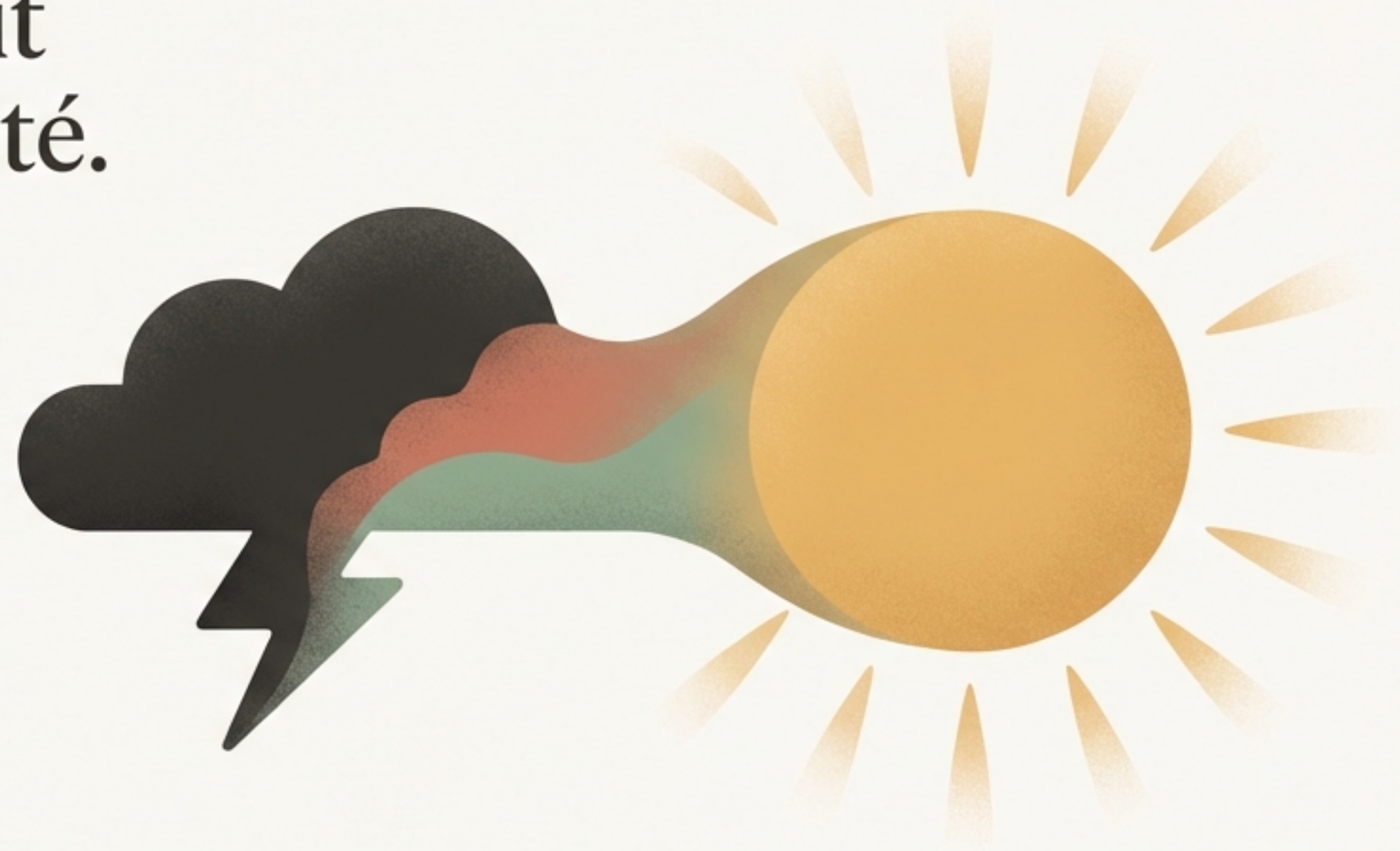
Conflits d'usage

Agriculteurs (pesticides pour la productivité) vs. Riverains (santé, environnement). Les chartes de bonnes pratiques sont un compromis pour permettre la cohabitation.

Canela Deck : La sagesse du manager : voir le conflit comme une opportunité.

Voici une chose importante que nous avons apprise avec l'expérience : l'erreur la plus fréquente est de voir le conflit comme un échec. C'est tout le contraire.

Un conflit bien géré est souvent le signe d'une entreprise saine qui ose débattre ! Il force le dialogue, met en lumière des problèmes cachés et, s'il mène à un bon compromis, il peut aboutir à un équilibre meilleur et plus juste pour tout le monde.



Pour que l'image soit claire : l'histoire du vélo.



Le conflit

Ils se battent pour l'avoir.
Personne ne s'amuse.



La coopération

Ils réalisent qu'ils ont un
tricycle à côté et décident
d'en faire ensemble.



Le compromis

Ils décident que l'un fera du vélo
le matin, l'autre l'après-midi.
Chacun a obtenu une satisfaction
partielle, et la situation est résolue.

Vous avez maintenant les clés, pas seulement pour votre examen, mais pour votre avenir.

Identifier les parties prenantes, distinguer coopération et conflit, et surtout, savoir rechercher la zone de compromis... Ce n'est pas de la théorie. C'est l'une des compétences les plus recherchées chez un bon manager. C'est ce qui vous permettra de construire des équipes solides, de mener des projets complexes et de devenir des leaders justes et efficaces. C'est la base de ce qu'on appelle la **Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)** : prendre en compte les intérêts de tous.

Vous êtes prêts. Maintenant, à vous de jouer.

