

# Gérer le contradictoire et les résistances

2008

# Plan d'intervention

1. Ébranlé face au contradictoire
2. L'acteur et le système
3. Persuader, convaincre avec le discours
4. Créer la vision holistique, systémique
5. L'agir « juste » et stratégique
6. Le contradictoire indispensable pour innover et gérer la complexité dans l'action

# Contradictoire ; adj.

- 1361; lat. *contradictorius* ® contredire

1 Qui contredit une affirmation. Où il y a contradiction, discussion. *Débat, examen contradictoire.*

Dr. *Jugement, arrêt contradictoire*, entre des parties (contradicteurs) qui ont comparu.

2 Qui implique contradiction, incompatibilité.  
P antinomique, contraire, incompatible; absurde, impossible. *Passions, tendances contradictoires.*

Ä CONTR. Cohérent, concordant, identique, pareil, semblable, unanime.

# En dehors du management

- *L'autre partie doit être entendue*
- Dans toute procédure, qu'elle soit civile, administrative, pénale ou disciplinaire, le **principe du contradictoire** signifie que chacune des parties a été mise en mesure de discuter l'énoncé des faits et les moyens juridiques que ses adversaires lui ont opposés
- Le principe du contradictoire est à rapprocher des notions de droits de la défense, loyauté, équité et égalité des armes (art. 6-1 CEDH). Le principe du respect du contradictoire s'applique à tout moment de la procédure

# Dans le domaine du management

- Que l'on puisse clairement exprimer le contradictoire dans un dialogue ouvert et transparent, sans que cela conduise à de la coercition, rien n'est moins sûr
- La supposition est que tout salarié est rémunéré pour exécuter dans un esprit de soumission et de loyauté les missions confiées et décisions prises par sa hiérarchie
- Que le contradictoire s'exprime de toute façon, d'une manière ou d'une autre, c'est votre quotidien

# Toute ressemblance est fortuite...

du contradictoire exprimé à la non non-résistance

## ➤ Je suis **directif**,

- ils ne s'opposent pas, mais dans l'action, ça ne suit pas ;
- ils se mettent en opposition, je me trouve devant un blocage.

## ➤ J'utilise le mode **participatif**,

- je n'entends que des doléances, des impossibles et des revendications ;
- on part dans la polémique, rien de concret ou de réaliste n'en sort ;
- je suis devant le silence, je prêche dans le désert ;
- on construit quelque chose, mais au moment de passer à l'acte, certains individus remettent tout en question.

# Toute ressemblance est fortuite...

du contradictoire exprimé à la non non-résistance

**Mon ressenti ?** « Je me sens impuissant, désavoué, inutile, dépassé, incompetent, lâché, rejeté, attaqué, trahi... »

**Mon sentiment ?** « Je suis en colère. Je m'en veux ou je leur en veux ou les deux ! »

**Ma réaction ?** « Je m'écrase, j'esquive ou je monte le ton et je passe en force ! »

# Le « Rôle » et la « Personne »

- Ne confondez pas Le « Rôle » et la « Personne »
- Ayez toujours cette pensée réflexe lorsque vous êtes interpellés. Le temps d'une respiration !
- **Pour soi** : vous êtes contredit parce que vous représentez quelque chose de précis dans le système. Il ne s'agit pas de vous mais du rôle
- **Pour l'autre** : il parle à partir de son rôle dans le système. Évitez les jugements sur la personne. Parlez du comportement, de son action, de ses paroles dans son rôle. Aidez-le à mieux jouer son rôle



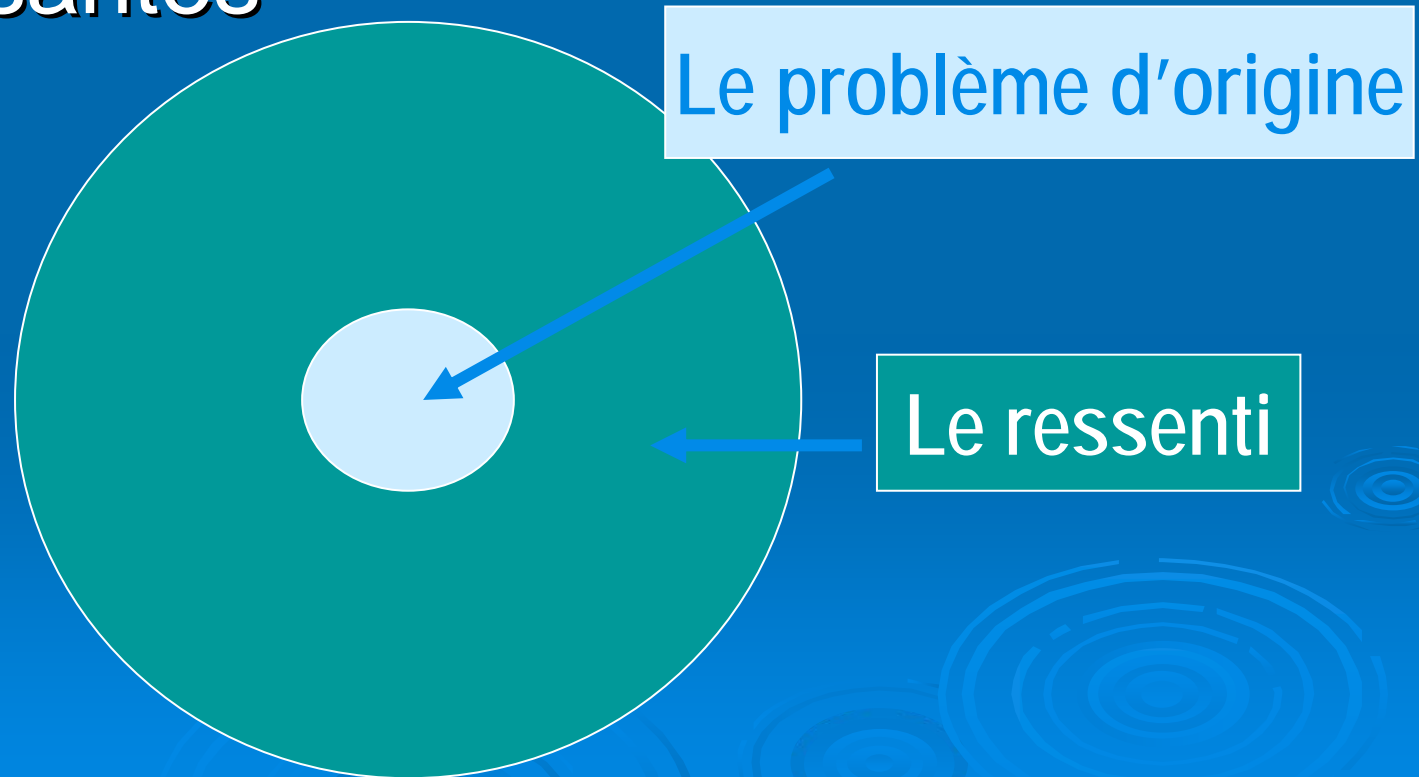
# Dans le rôle, c'est toute la personne qui est fragilisée

- **L'autorité** conférée par le **statut** et la **fonction** (sa place dans le système) est ébranlée par le contradictoire
- Le **statut** est en France la première référence de la **logique de l'honneur** (valeurs collectives, représentations sociales)
- La **logique de l'honneur** est liée à **l'idéal du moi**
- **L'idéal du moi** est un construit pour la **cohérence** personnelle et la **valorisation narcissique**
- Les **contradictions** provoquent donc une **remise en cause de la cohérence interne** (effondrement des certitudes)
- La **remise en cause** provoque des **émotions** complexes (constructives et destructrices)
- **L'émotion** non maîtrisée provoque des **réactions naturelles** immédiates : agressivité active ou défensive ou fuite ou auto agressivité

# Contradictoire = conflit et émotion

de perception, d'opinion, d'enjeu, d'objectif, de solution...

## ➤ Le mécanisme conflictuel : les composantes



# L'apprenti Humain (-manager) *Laborit*

- Notre fonctionnement émotionnel, **une programmation viscérale et animale pour notre survie primaire** (les singes de l'Odyssée de l'Espace)
- Dans une **situation socio-culturelle complexe**, ces mêmes émotions deviennent souvent destructrices pour soi ou pour l'autre
- **Nos stratégies relationnelles naturelles**  
domination – soumission – évitement – séduction
- La complexité de notre environnement nous demande une maîtrise nouvelle de nos émotions et de notre pensée afin de **développer des stratégies plus adaptées et plus constructives : adulte-adulte / gagnant gagnant**
- Gérer l'autre c'est donner **70% de son énergie** et de sa concentration **pour se gérer soi** dans la situation de conflit

# L'empathie, peu naturelle

- Le processus de se mettre à la place de l'autre, d'adopter son point de vue et de prendre en compte son ressenti
  1. Pour mieux **intégrer son point de vue** dans la prise de décision en me laissant influencer, manipuler ?
  2. Pour mieux le **manipuler** et l'amener à exécuter ou à accepter la décision qui ne lui convient pas ?
  3. Pour mieux **chercher les équilibres indispensables** à l'individu, en appliquant la décision (**zone de non choix**) mais en transformant les modalités de mise en œuvre à l'intérieur des **zones de choix** ?

# L'empathie, peu naturelle

- L'empathie, ce n'est pas se projeter dans l'autre ou s'identifier à l'autre, ce qui crée un « transfert » inconscient
- C'est se mettre à sa place avec du recul et avec bienveillance (sortir de l'auto centrage : déplacer le centre de gravité de la décision)

# L'acteur et le système

Crozier

« *le jeu en vaut la chandelle* »

- Tout acteur a une **perception** spécifique de la réalité, qui dépend de son **point de vue** dans le système
- Tout acteur a un **enjeu personnel** dans le système et se comportera en fonction de ces enjeux personnels
- Tout acteur a un **micro pouvoir**, c'est-à-dire la possibilité d'utiliser au mieux les **zones d'incertitude** à son profit
- À l'éducation nationale la forte **autonomie** des acteurs agrandit ces zones d'incertitude
- Le manque de clarté, **les zones de flou** et les glissements acquis entre les éléments statutaires, réglementaires et la demande d'engagement par ailleurs, ainsi que la faible capacité à récompenser financièrement donnent peu de leviers
- Vous êtes obligé de **recadrer au regard de la mission** et de faire en sorte que l'équipe s'y retrouve en termes de motivation

# Le contradictoire et la complexité

- Dans une société marquée par un souci de cohérence (profonde ou apparente) et de rationalisme, **la contradiction est dénoncée comme une faute**. La mettre en évidence permet de disqualifier ou de déprécier l'adversaire
- Toutefois, **la complexité** de la psychologie des Hommes et de leurs « construits » **introduit l'ambivalence** presque de manière systématique
- Comment amener les équipes à prendre en compte la complexité de la réalité des systèmes Humains avec maturité ?
- Comment montrer que le contradictoire peut être du complémentaire, mais que chaque critère, chaque objectif a sa place à un moment précis ?

*Rappelons-nous le Colonel Kurtz de « Apocalypse Now »*

# Le contradictoire et le simplisme

- Lorsque l'acteur veut refuser, bloquer, freiner, éroder... quoi de plus facile que
  - de trouver un argument simpliste,
  - d'être réducteur dans sa façon d'appréhender la réalité.
- Expression d'un malaise, de la complaisance ou d'une mauvaise volonté, il faut trouver la cause, puis
  - traiter le malaise,
  - déclarer la complaisance ou la mauvaise volonté, comme non acceptable (poser le non choix).



# Les leviers d'inertie dans le contexte actuel

- La demande de réactivité extrême, la tyrannie de l'urgence
- L'impression de passer à côté du vrai métier, le cœur du métier en faisant de l'abattage
- De l'efficacité à l'efficience. Le coût prime sur la qualité
- Des stratégies illisibles, incompréhensibles
- L'incertitude fait vivre au jour le jour, on attend la prochaine restructuration
- On ne sait plus où est le pouvoir, où se prennent les décisions
- La négation des bons résultats, le manque de valorisation
- Discours pessimistes face à la concurrence
- Le cynisme de l'actionnariat (du contribuable ?)
- L'aspect lourdement procédurier de la recherche qualité, sécurité

# Les résistances au changement

- **Avant** : les représentations mentales, les croyances provoquent des sentiments de peur, de crainte
  - *Rassurer, montrer le gain possible, démontrer les inconvénients de l'existant*
- **Pendant** : le constat de la non maîtrise et la peur de ne pas sortir de là
  - *Rassurer, accepter la baisse de régime, montrer les avancées, le gain obtenu, soutenir*
- **Après** : la non valorisation des efforts, du parcours et des résultats démotive
  - *Être reconnaissant, valoriser les efforts, les réussites, apprendre des échecs*
- **En général** : le manichéisme, la peur de l'échec, du rejet, du jugement
  - *Évaluer, rester factuel, éviter les jugements, promouvoir les échecs peu coûteux, valoriser l'initiative et la prise de risque calculée*

# Le comportement des acteurs

## Proactifs

10 %

- Favorables à toutes innovations
- Prescripteurs

## Passifs

80 %

- En attente de résultats probants
- Attente de sécurité

## Opposants

10 %

- Opposés au projet
- Arguments contre

# Identifiez et projetez-vous

- *Double exercice pour cette analyse stratégique*
- **La galerie des portraits** : imaginez des personnages rencontrés dans la vie professionnelle (simplisme ou complexité ?)
- **Auto positionnement** : quand étiez vous vous-mêmes dans ces postures ? (simplisme ou complexité ?)
- *De quel contexte s'agissait-il ? De quel projet ? Pour quels impacts ?*
- **Le but est d'examiner notre cohérence et nos réactions**

# Les alliés inconditionnels

## *sur lesquels nous comptons*

- enthousiastes et engagés

### ➤ Risques

- absence de recul et d'écoute
- essoufflement face à la résistance
- manque de prise en compte du contradictoire

### ➤ Action

- éviter de confier la promotion
- mode directif
- obliger à l'écoute

# Les alliés critiques

## *qui nous fragilisent*

- engagés, recul,
- apportent le contradictoire de manière constructive,
- créativité et réactivité.

### ➤ Risques

- lorsqu'ils ne sont pas canalisés, ils peuvent créer la confusion,
- lorsqu'ils ne sont pas écoutés, ils peuvent se mettre en opposition.

### ➤ Action

- responsabiliser,
- mode participatif,
- confier la communication.

# Les « oui, si... »

## *qui nous rendent impatients*

- opportunistes, n'aimant ni responsabilités, ni incertitudes, ils apportent le contradictoire pour se protéger.
- **Risques**
  - enjeu du projet à cause de leur poids,
  - se rangent du côté du plus fort,
  - pour le principe contre la méthode.
- **Action**
  - transformer en alliés,
  - mode directif, soutien et rassurer.

# « Ni pour, ni contre » *qui nous fatiguent*

- attentistes,
- apportent le contradictoire pour renforcer l'immobilisme.

## ➤ Risques

- qu'ils rejoignent les opposants.

## ➤ Action

- mode participatif,
- faire réfléchir sur leurs hésitations.



# Résistants « plutôt contre » *qui nous agacent*

- rois de la négociation,
- tendance cynique, aucun intérêt pour le projet,
- utilisent le contradictoire pour créer la polémique, pour freiner, discréditer, renforcer leur pouvoir.

## ➤ Risques

- qu'ils rejoignent les « totalement contre ».

## ➤ Action

- pousser dans leur argumentation,
- mode participatif, écoute.

# Les « totalement contre » *que nous craignons*

- veulent faire échouer le projet,
- utilisent le contradictoire pour torpiller le projet, les responsables ou les deux.

## ➤ Risques

- interprèteront toute ouverture comme de la faiblesse ou de la démagogie.

## ➤ Action

- éviter de s'en occuper,
- cantonner dans le rôle des opposants passifs.