

L'USINE NOUVELLE12/14 RUE MEDERIC
75815 PARIS CEDEX 17 - 01 56 79 41 0005/11 AVRIL 2007 N° 3050
Page 110

La vie qui va CHEZ BALATON S.A.

**LUNDI MATIN,
COMITÉ DE DIRECTION**

«Alors, Torrès, qu'est-ce que vous pensez de l'idée de Lambert?» Bernard Torrès, le directeur de l'export de Balaton, releva la tête lorsque Paul Duchêne, le directeur général, l'interpella. Il n'avait écouté que d'une oreille distraite la présentation de Sylvain Lambert, le responsable commercial, mais suffisamment tout de même pour savoir que ce n'était pas l'idée du siècle.

«Oui, pourquoi pas... Il y a sans doute d'autres solutions, mais...»

Voyant que Torrès s'arrêtait, Duchêne le relança:

«Visiblement, vous n'êtes pas convaincu... Expliquez-nous pourquoi...»

Torrès hésita. Mais, après tout, Sylvain Lambert ne lui avait jamais fait de cadeau... Il ne voyait pas pourquoi il le traiterait avec des pincettes...

«Pour être tout à fait franc, je pense que, si on retient cette solution, on va droit dans le mur... Elle ne correspond absolument pas aux besoins de nos clients... Et elle nous oblige à nous réorganiser totalement en interne...

Bref, c'est beaucoup d'énergie dépensée pour un résultat très aléatoire...»

Au fur et à mesure que Torrès parlait, Lambert, assis à l'autre bout de la table, pâlisait. Il décida de couper Torrès:

«Excuse-moi... Mais, j'ai réfléchi avant de proposer ça... Et je suis persuadé que ça peut marcher...»

- Si tu en es persuadé, c'est l'essentiel», rétorqua Torrès sur un ton ironique.

Devant la tournure que prenait la conversation, Duchêne éluda:

«Bon, nous en reparlerons... Autre chose?»

A la sortie de la réunion, Sylvain Lambert ne retenait pas sa colère. Il s'épancha auprès de Weber, le directeur marketing:

«Il est incroyable ce Torrès ! Quel culot ! Et Duchêne qui le laisse faire !

-Bah, tu sais bien comment il est... Surtout, pas de conflit... Tout va bien dans le meilleur des mondes...

-Je sais, je sais... Mais là, c'est exagéré... Torrès vient de démolir toute ma stratégie... Et tout ça pourquoi? Pas parce qu'il n'est pas d'accord, mais parce qu'on est en bisbille sur les filiales commerciales à l'étranger! Et ça, Duchêne le sait parfaitement!»

Une vraie cour de récré

L'AVIS DU SPÉCIALISTE : FIXER DES LIMITES

► Pour **Eléna Fourès**, fondatrice du cabinet d'executive coaching **Idem Per Idem**, le consensus n'évite pas le conflit: «Le patron n'intervient pas parce qu'il a peur d'attiser le conflit. Il pense que son équipe est composée d'adultes et que le problème va se régler de lui-même puisqu'il a affaire à des gens responsables.»

▼ Mais c'est une mauvaise solution: «Au contraire, comme le directeur ne réagit pas lorsque les membres de la direction s'autorisent des choses, ils prennent cela comme une permission non verbale pour continuer à agresser les autres. Voire comme un signe de faiblesse. Et le comité de direction ressemble à un bac à sable d'enfants de 5 ans.»

▼ Avec des conséquences importantes: «Les conflits empreints de violence verbale ont une résonance dans l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques. Il est, en effet, impossible d'être productif lorsqu'il y a, en haut de la pyramide, de tels comportements.»

▲ Le patron doit réagir: «Plutôt que de laisser la situation pourrir, il doit dire clairement ce que l'on peut faire et ne pas faire lorsqu'il y a désaccord. Cela a des vertus pédagogiques et évite qu'une telle situation ne se reproduise.»

CONCLUSION

«Nous rencontrons des patrons qui ne sont pas désireux de rappeler à l'ordre des n-1, reprend Eléna Fourès. Dans la majorité des cas, ils n'en sont pas conscients. Ils doivent donc être avertis qu'il est nécessaire d'être dans la prévention de ce genre de conflits. Plus le patron est clair sur les limites qu'il fixe, plus il est cohérent, mieux il jouera son rôle de patron. Alors que, s'il est trop consensuel, le conflit sera violent.»