

Le conflit, un espace irremplaçable de créativité

De l'affrontement des égos à la synergie des égaux

Olivier BERNARD

Dans ce texte, au double risque de dérouter le lecteur à cause du titre et de choquer les personnes souffrant de ce qu'ils nomment «conflit », j'ai décidé de présenter ce qu'est pour moi le conflit véritable: une source de créativité, un espace d'échanges irremplaçable qui suppose remous, (bon) stress, gestion réfléchie des relations humaines et altérité congruente.

Que vous soyez employé(e), cadre de proximité, pédagogue ou cadre supérieur, vous appartenez à l'encadrement et ce depuis longtemps par les compétences acquises dans bien des situations (encadrement dans la famille, les proches, dans les associations, dans l'implication syndicale, politique ou ordinale...), en outre, vous êtes, à ce titre, des hommes et des femmes de conflit et c'est bien!. Les conflits sont notre biotope, il faut s'en saisir, les provoquer, les réguler et s'en nourrir ... Ils sont porteurs d'approfondissement des idées et relations, de transformation du vécu en expérience. Ne vous leurrez pas, vous êtes des hommes et des femmes de pouvoir, certainement pas arriviste mais raisonnablement ambitieux. Etre ambitieux c'est désirer tenir sa place, remplir son rôle, se réaliser et se faire plaisir,... En résumé, tout ce qui précède (encadrement, conflit, ambitions) se nomme le **pouvoir** dans ce qu'il a de légitime, de respectable, d'agréable ! « Ce que l'homme peut-être, il doit l'être » est une maxime managériale fine qui permet de donner au conflit toute sa place et seulement sa place (conflit d'influence, de pouvoir, conflit socio-cognitif...)

Tout est heurt et tout est enrichissement. C'est à vous de bien connaître (et reconnaître) les membres de l'équipe, permettre à l'un de faire plus aujourd'hui pour se réaliser dans la complexité, ne pas épuiser ou stresser inutilement l'autre qui souffre ou doute de ses capacités... Permettre à chacun de développer son effort sans se limiter (survivre en sous régime) ni sans « passer dans le rouge » (souffrir de sur régime).



Le conflit est espace de communication :

Le vocable latin « **Communicare** » a donné deux filiations identifiées, conflictuelles et pourtant complémentaires : dans le monde profane : « **communiquer** » mais aussi dans le domaine du sacré : « **communier** »... Nous devons prendre les mots pour ce qu'ils portent :

Certes l'entreprise ou l'organisation sont lieux laïcs et notre démocratie interne n'a que faire du sacré (un leader ne doit jamais être un gourou!), cependant nos travaux relèvent de l'esprit, du spirituel et il suffit pour ne pas sombrer dans des querelles stériles, de bien dissocier le spirituel qui nous concerne tous, du religieux qui ne touche qu'une partie d'entre nous et surtout ne pas faire l'amalgame avec le confessionnel qui bien qu'engagement respectable n'a rien à voir avec le management.

Ceci posé, en ayant lié fortement communication et conflit, nous sommes en mesure de puiser en nous les éléments de réponse... En communication comme en résolution de conflit, nous avons tous une histoire, une longue habitude qui s'est forgée depuis les premiers heurts dans la fratrie ou dans les cours d'école... Ainsi ce conflit que nous croyons découvrir dans les services ou organisations est connu, tristement commun, ou plutôt formidablement usuel !... Faisons-nous confiance, en tant qu'adulte, il nous suffit de nous regarder faire pour entrevoir le mode de résolution. Regardons-nous dans notre propre miroir en se souvenant qu'un miroir est fait pour réfléchir et que réciproquement: réfléchir c'est s'observer.

Il reste que rien n'est simple : gérer un conflit, c'est anticiper l'imprévisible tant la complexité de l'humain est grande, les enjeux multiples et les capillarités affectives ardues à cerner, mais quel challenge ! quelle opportunité de s'appuyer sur le vécu antérieur pour résoudre un conflit en sachant que l'expérience acquise sera réutilisable dans une situation analogue ou proche.



Le conflit est tout sauf un affrontement :

Pour appréhender la différence essentielle entre deux notions trop souvent confondues, **l'affrontement** et **le conflit**, il est nécessaire de s'appuyer sur la linguistique (la langue dit tout d'elle-même et il suffit d'analyser les termes que nous employons pour mesurer la portée et les conséquences prévisibles de nos actions).

- **L'affrontement**, comme son nom l'indique consiste en une lutte aussi inutile que vaine « front contre front », comme en ont coutume les cervidés dans d'interminables combats durant lesquels les protagonistes se heurtent, se frappent tant et tant que fatigué, l'un des adversaire recule, s'éloigne laissant le « vainqueur » afficher son succès et tout recommence dès que le « vaincu » a recouvré ses forces... Dès qu'au sein d'une équipe des membres agissent à l'instar de cervidés stupides cet affrontement ne peut absolument rien résoudre mais par contre ancre dans la durée des sentiments de rancœurs tenaces et annonce de futurs « coups bas ». Il s'agit là d'un cercle vicieux dont il n'est pas aisé de sortir.

- Tout autre est **le conflit** dont l'étymologie renvoie au mot « confluent », lieu instable et dangereux pour les embarcations car les remous créés par la confrontation des courants des deux cours d'eau qui se mélangent sont une zone de risque... Mais, quand ces remous sont dépassés, le courant commun en aval est enrichi de la force des deux courants réunis... Dans une équipe, accueillir le conflit et ses remous comme une opportunité d'enrichissement mutuel, alliée à la créativité des idées, réassurance des acteurs et plaisir de la confrontation paritaire joue le rôle d'accélérateur de concepts, de décrassage des neurones, de décrasse synapses !... Plus le passage a été ardu, plus le groupe en sort soudé. Il s'agit là d'un cercle vertueux.

Sans vouloir toujours axer sur la sémantique, retenons cependant que les mots employés sont rarement innocents: à ce titre, bien des affrontements qu'on nomme « malentendus » ne sont en fait que des erreurs de compréhension auditive. Ainsi il faut prendre le mot dans son acception, un « malentendu » est le plus souvent un « mal » « entendu » et il vous appartient de réitérer les informations, de vous assurer que l'autre a réellement compris, alors le conflit devient congruence

Il reste que pour ne pas souffrir d'électroencéphalogramme plat, le conflit doit pouvoir s'exprimer aussi complètement que possible, on souffre moins de discussion fussent-elles passionnées que du « non dit » qui est indicateur de dysfonctionnement relationnel graves, de peurs inavouées, d'inégalité en prise de parole... Je ne fais pas d'angélisme, le conflit est moment difficile, parfois épuisant, d'ailleurs les expressions le prouvent, on ne dit pas « avoir » la parole, « avoir » le pouvoir, on dit « prendre » la parole, comme le pouvoir !

Au départ, il suffit d'émettre clairement le désir de sortir du conflit pour que cela favorise sa résolution, il suffit de ne pas céder à l'escalade en se distanciant de sa propre position pour prendre en compte la position de l'autre au lieu de le rejeter. La situation de conflit exige un réel « décentrage », une volonté de chaque acteur d'accepter de « se mettre à la place » de l'autre et de comprendre la relativité des pouvoirs en gardant à l'esprit que le fait d'avoir (sans doute) raison n'empêche pas l'autre de ne pas avoir (entièrement) tort... Cette attitude d'altérité empathique et congruente est la condition sine qua non de l'instauration d'une discussion paritaire, de la modification des positions et partant, de l'évolution de la relation.

Le conflit à deux (nommé relation duelle, et le mot est en lui-même signifiant) est de loin le plus aisé à dépasser, soit par un accord basique: le premier accord est le constat de désaccord (divorce, demande de mutation...), Aucun conflit ne perdure sans accord, ce qui est grave n'est pas l'exposé légitime de thèses divergentes, c'est le « non-dit » qui fait sombrer le conflit dans le champ de la rancœur. Le conflit à trois est notamment plus difficile à dépasser, particulièrement quand le « troisième homme » est le groupe lui-même, arbitre du duel des deux protagonistes, dans cette triade, la personne tiers a trois rôles possibles, elle sera médiatrice,

Toujours au risque d'inquiéter puis tenter de prouver la véracité de ma prise de position, je tiens à notifier que pour moi, une contrainte, loin d'être un obstacle à la créativité, est bien au contraire un réel accélérateur d'imagination et d'ingénierie sociale... Prenons un exemple: un fleuve, si puissant soit-il n'a que peu d'utilité fonctionnelle s'il coule paresseusement en plaine alluviale... Par contre, si on l'oblige à se frayer un chemin entre deux montagnes dans une vallée étroite, on transforme ce fleuve en torrent, capable d'alimenter une centrale hydroélectrique. Ainsi en est-il de nos équipes: sans contrainte elles batifolent, sous la contrainte ou en réaction à une pression, elles se mobilisent et créent.

On débat depuis des décennies sur le sens spécifique de trois notions : performance, capacité et compétence et de l'évaluation de chacune. Loin de moi l'idée de (re)lancer ce débat mais pour qu'on se comprenne bien, je fixe sémantiquement qu'en matière de conflit la performance est le taux de réussite en sortie de conflit dans une tactique « gagnant / gagnant », elle relève d'acteurs en synergie. La capacité elle, dépend du négociateur, elle est difficilement évaluable tant les situations sont diverses et l'humain imprévisible, quant à la compétence, qui est la forme la plus aboutie de cet appareillage gigogne, elle se limite pour moi à compétence sociale c'est-à-dire la prise en compte potentielle de la complexité des situations. En profitant de cet enrichissement mutuel par les différences, on s'éloigne aisément de ce qui génère des émotions pénibles: tension, angoisse, hostilité, agressivité, sentiment d'être dévalorisé...



Le conflit suppose un rituel de dépassement :

On ne dira jamais assez combien notre société moderne est ancrée dans les rites et combien cela est rassurant, car s'appuyer sur ce qui fut pour résoudre ce qui est, permet d'être confiant dans ce qui sera. Dans le conflit, le rituel prend toute sa place et tout son sens : il œuvre à concrétiser l'identité de chacun et envoyer des signes d'appartenance qui deviennent signes de reconnaissance. Transgresser les rituels du conflit (prise de contact, salutations, « round » d'observation, exposés légitimes de thèses divergentes, discussion puis accord mutuel) sont autant d'occasion de sombrer dans l'affrontement. Sans le singer, sachons nous rappeler les rituels de combat au judo comme dans la plupart des arts martiaux, tous sont dépositaires de signes profonds.

Une des pistes à explorer pour sortir d'un conflit sans qu'aucun des protagonistes n'ait perdu la face est celle de l'accord sur les valeurs et les valeurs seules... On peut (on doit) accepter des croyances opposées, on accepte de plus en plus des désaccords sur les modalités ou les règles comportementales, à la seule condition de rester en accord sur ce qui nous pousse, ce qui nous lie : les valeurs (de l'entreprise, de l'engagement, de l'organisation, du service...). Pour cela, si vous êtes en position hiérarchique, il vous revient d'abord de les

explicitement et atteindre le seuil des valeurs partagées puis de fixer un objectif ambitieux certes mais réaliste. Ceci posé, il suffit alors de laisser les collaborateurs œuvrer en retenant que plus on est directif sur l'objectif à atteindre plus on peut se permettre d'être libéral sur les moyens de l'atteindre. Ce type de démarche autorise trois réussites corrélées : atteinte de l'objectif, réussite relationnelle de votre équipe et joie humaine pour les acteurs impliqués.



Le conflit « cimente » l'équipe :

Qu'il me soit permis pour terminer de résumer mon propos : Travailler ensemble est difficile, réussir ensemble est ardu... Il faut se fixer un itinéraire qui passe par le conflit et se nourrit de lui. Il ne suffit pas d'avoir un objectif commun et un mode opératoire identique pour être une équipe... si cela était si simple, les personnes qui attendent un train formeraient une équipe (ils ont le même objectif : se rendre au travail, le même moyen : la train, le même but : la gare de destination) et pourtant il s'agit d'un simple rassemblement de solitudes car ils ne peuvent modifier ni l'itinéraire, ni le dirigeant, ni exiger une accélération ou un ralentissement... Pour travailler ensemble il faut faire équipe et cela passe par l'acceptation du conflit (de personne, d'idée, de méthode, de modalité...)

Ainsi si votre équipe, que vous en soyez leader ou membre est traversée par des discussions âpres mais fécondes, des « coups de gueule » et des moments de connivences ou d'amitiés, des émotions fortes et des succès fêtés, c'est que vous avez réussi à créer, vivre et dépasser les conflits, vous êtes véritablement une équipe et vous gagnerez !