



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Pour ne plus confondre confrontation et conflit

Parmi les causes des problèmes et conflits figurent souvent une absence de dialogue et des non-dits. Comment les dépasser?

«La messe était dite à l'avance»; «La collégialité a été rompue»; «Ici, c'est la langue de bois qui domine»; «Nous ne pouvons plus accorder foi à ce qui est dit ou décidé ensemble»; «Les non-dits tuent la confiance dans notre équipe». Voici quelques citations que des dirigeants ou cadres nous font à longueur de journée, stigmatisant un problème de communication qui nuit fortement à l'efficacité des équipes et des organisations. La confrontation des idées n'a pas lieu. Le plus souvent par peur du conflit. Le conflit représente pour beaucoup un danger, lié à un vécu émotionnel douloureux, privé ou professionnel. Le conflit est perçu comme destructeur et négatif, parce qu'il est associé à des situations émotionnelles difficiles, dans lesquelles les protagonistes ont fini en «zone rouge», donc en perte de maîtrise émotionnelle, avec souvent des comportements inadéquats, des attaques personnelles, des jugements de valeur et des blessures associées. Il s'agit de ce fait de l'éviter.

De cette peur du conflit résulte souvent la crainte de la confrontation, qu'elle soit d'idées ou d'opinions. Or conflits et confrontation ne sont pas pareils. La confrontation ne vise pas la personne, mais l'idée et l'opinion. En exprimant son désaccord, en débattant, on devrait remettre en cause ce que l'autre pense, jamais ce qu'il est. La condition, c'est d'accepter la diversité de vues et de la manière de penser et d'éviter les jugements de valeur et les attaques personnelles. Lorsque la crainte du conflit empêche la confrontation d'idées, donc l'expression libre de ses opinions, opinions qui sont écoutées et débattues, le conflit

qu'on veut éviter devient inévitable. Ce n'est qu'une question de temps, le temps de l'accumulation d'une frustration suffisante pour provoquer une fuite, une discussion de couloir, une critique par derrière ou un débordement émotionnel. Lorsque le conflit émerge, on observe généralement une tendance à surréagir, à étouffer la confrontation d'idées voire à sanctionner, donc à faire exactement l'inverse de ce qu'il faudrait faire: ouvrir le dialogue en amont.

La confrontation constitue en effet la condition sine qua non pour le bon fonctionnement d'une équipe, surtout si celle-ci est diversifiée et composée de personnalités fortes. Chacun doit pouvoir exprimer, de manière acceptable, ce qu'il pense, ressent, vit. Chacun doit pouvoir entendre ce que l'autre a besoin d'exprimer. Lorsque chacun a pu s'exprimer, de manière libre et respectueuse et qu'une position acceptable est adoptée, il est possible de demander aux membres de l'équipe une cohésion, un comportement solidaire et irréprochable à l'extérieur. Si tel n'est pas le cas, demander à un cadre d'être solidaire d'une décision qu'on lui impose, sans qu'il n'y ait eu débat, revient à lui demander d'être soumis. Donc l'opposé de ce qu'on doit attendre d'un cadre dirigeant!

Les problèmes ne sont donc que très rarement liés aux ruptures de collégialité, à des comportements déloyaux, à des attitudes inacceptables. C'est beaucoup plus souvent le manque de dialogue sur les vrais sujets qui est en cause. Et s'il n'y a pas débat, c'est souvent que l'acteur principal n'en veut pas, parce que d'une manière ou d'une autre il a peur de ce qui pourrait s'y passer, parce qu'il se sent

inconfortable dans une situation dont il ne maîtrise pas l'issue.

Cela se travaille. En expérimentant le fait qu'une discussion libre mais respectueuse conduit à plus d'efficacité, plus de richesse, plus de qualité. En expérimentant qu'il vaut mieux mener les débats en amont, plutôt que de se trouver devant un fait accompli. En créant surtout les conditions, par un cadre et des règles du jeu adaptées, par des espaces de dialogue appropriés, pour que la confrontation puisse avoir lieu. En s'assurant surtout que l'on partage, au sein de l'équipe, une vision et des valeurs communes, qui sont les bases d'un travail efficace en équipe. Et qui permettent alors toutes les discussions sur la manière d'y arriver, sur la stratégie, les politiques et les moyens.

Développer une culture de la confrontation et du feedback permet ainsi d'éviter la grande majorité des conflits et des situations qu'on traite généralement par la médiation. Cela permet aussi d'augmenter l'efficacité d'équipes de plus en plus diversifiées et leur cohésion. Pour avoir du plaisir à travailler ensemble, dans la confiance et le respect mutuels. Cela permet surtout de ne plus jamais confondre confrontation et conflits. ■

(1) Voir p.ex. notre article sur le courage managérial (déc. 2012) ou sur la Gestion de la faible performance (fév. 2013), publications mensuel Indices, L'AGEFI. – [www.piman.ch](http://www.piman.ch)

\* Directeur du cabinet PI Management ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® ([www.career4life.net](http://www.career4life.net)). Il enseigne aussi la GRH et la gestion du changement.