



## DETOX MANAGEMENT

# Le conflit est une faute professionnelle

Par Xavier Camby

Alors qu'à leur demande j'essayais d'expliquer à des enseignants, formateurs de futurs cadres internationaux, que le bien-être ou la santé psychique est un moteur essentiel de la vraie motivation et de la performance pérenne, je fis face à deux incroyables croyances, intrinsèquement toxiques.

La première permettrait de penser que la souffrance est bénéfique, ou qu'elle peut l'être. Je n'ose imaginer les ancrages morbides dont elle se nourrit ou les déviances qu'elle peut vouloir légitimer. Ni les perversions qu'elle autorise, du genre «c'est pour son bien» ou encore «tout ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort».

Cette assertion aussi péremptoire et définitive que fausse et malsaine (merci Nietzsche) pollue notre perception de la réalité. Car j'ose affirmer qu'aucune souffrance jamais, physique ou psychique, ne produit d'elle-même un quelconque bienfait. Ceux qui le prétendent n'ont pas souffert vraiment, ni accompagné, avec une vraie compassion, un authentique souffrant.

Vivre cette expérience enseigne que c'est une lutte intense de résister à la démolition intérieure générée par la souffrance et que son seul bénéfice est peut-être de se découvrir puis de s'accepter vulnérable. Mais aucune souffrance jamais n'est acceptable pour soi-même ni pour ceux qu'on aime.

La seconde, née d'une confusion, n'est pas moins perverse. Même maquillée derrière l'étrange concept de «friction positive», l'idée que le conflit pourrait être bénéfique est dévastatrice. Le mot conflit vient du latin *fligere*, qui voulait dire battre à mort et a donné les verbes affliger ou infliger.

Cette confusion est violemment dangereuse: si d'un désaccord – accepté sereinement – peut naître une idée nouvelle, une perspective différente, une création originale, le conflit constitue toujours un tsunami d'émotions négatives (peurs, colères, découragements) qui s'accumulent, se chevauchent et finalement se répandent en détruisant tout sur leur passage. La collaboration, que patiemment on a construite, se transforme en affrontement; l'équipe, qu'on anime courageusement, devient un champ de bataille creusé de tranchées; la richesse que tous s'efforcent de créer avec pugnacité disparaît dans les méandres mortifères d'une haine au quotidien.

Croyez-vous que je force le trait? Je pourrais vous entretenir de ces entreprises malades, où la hiérarchie proclame un des leitmotifs du conflit: «t'as tort parce que j'ai raison», au motif d'un grade, d'un titre, de la taille d'un bureau, du coût des diplômes, du poids d'un CV, d'une humeur mauvaise ou d'une susceptibilité mal placée.

Mais je préfère évoquer les autres entreprises, celles qui font de la croissance et gardent leurs salariés: elles se repèrent au fait qu'il y est possible d'être d'accord pour ne pas être d'accord, qu'il y existe de vrais espaces de liberté afin de dire ses idées comme ses objections, pour construire ensuite ensemble, sans confondre un éventuel désaccord avec une déclaration de guerre, de bénéfiques consensus. Toute vraie création se fonde, on le sait, dans ce réalisme qui fait respecter, accepter, voire désirer l'altérité et la divergence, sans éruptions négatives.

En plus d'être un déni d'intelligence et une incurie émotionnelle, chaque conflit en entreprise, créant de la souffrance, détruisant les personnes et la richesse, constitue en soi une très grave faute professionnelle.