

Interview d'Etienne Chomé, paru dans L'Expresso, à Maurice, 9 juin 2007

1. Les Mauriciens ont déjà eu l'occasion de bénéficier de votre expertise en matière de gestions de conflits. Vous serez de nouveau chez nous en juin pour d'autres sessions de formation. D'abord, qui est Etienne Chomé?

Je suis Belge, marié, avec 4 enfants. Le petit dernier est né à Maurice, où nous avons vécu de 1999 à 2005. Nous y avons été envoyés par notre Communauté (le Chemin Neuf) juste après les émeutes du « février noir ». Le Diocèse de Port-Louis m'a invité à donner des formations dans les quatre coins de l'île pour « mieux gérer nos petits conflits de tous les jours ». Ces formations étaient ouvertes à tous. Y ont participé des gens de tous âges (de 14 à 84 ans), de toutes les Communautés et de milieux socio-économiques très divers. J'ai également donné cette formation à des staffs d'écoles, à des fonctionnaires issus des Ministères concernés par les problèmes de violence (ils furent rassemblés par l'Ombudsperson for the Children), à des groupes de dialogue inter-religieux (par exemple au I.I.E.T. (Islamic Institute of Education and Training)), aussi à des chefs d'entreprise.

Ma priorité fut de former des formateurs mauriciens. Ils sont aujourd'hui 35 pleinement actifs, assurant des formations dans des milieux très différents, y compris dans les Cités et les prisons. Notre Ecole « CommunicActions » est devenue une Association Internationale qui se développe à Maurice, en Belgique et en France surtout.

2. Vous allez animer une formation pour donner des repères sur comment gérer les conflits en entreprises. Quelles sont les grandes lignes de cette formation ?

L'originalité de la méthode que j'ai forgée est d'articuler 1) les compétences d'une communication vraie (apprendre à désamorcer les pires colères, être capable d'écouter au bon endroit les jalousies, rancœurs, blessures...) et 2) les compétences d'une négociation efficace (être capable de transformer nos désaccords en accords, remplacer nos jeux de pouvoir **sur** les autres par un pouvoir **pour** imaginer des solutions nouvelles et obtenir des engagements). Allier 1) l'art de développer de bonnes relations basées sur le respect des personnes et 2) l'art de parvenir à ses objectifs, d'obtenir des résultats, de faire respecter les règles du jeu.

Ma méthode est présentée dans un livre « Apprendre à mieux gérer nos conflits. Une communication vraie et une négociation efficace », publié à Maurice.

Le *Mauritius College of the Air* avait aussi enregistré le cœur de ma méthode pour l'émission Edu-mag en 13 émissions.

3. Quelles sont en fait les principales causes de ces conflits. Qu'est-ce qui les engendre?

1) Une communication empoisonnée par nos jugements, reproches et exigences. Nous les produisons parce que nous n'avons pas appris à dire nos vécus et nos besoins. « Tu es nul » est une manière tragique de dire: je suis jaloux et j'ai besoin d'attention. « Tu es désordonné » est une manière maladroite de dire : je suis agacé parce que je tiens à trouver les documents en ordre. « Vous êtes un chauffard, un irresponsable » veut dire : je suis effrayé, les piétons sont en danger et je tiens au respect de la limite de vitesse sur ce tronçon.

2) Une recherche de solutions empoisonnée par nos tactiques tentant de prendre le pouvoir **sur** les autres. Nous croyons obtenir davantage sur le fond en nous attaquant à eux. C'est faux. Nous croyons être efficaces, nous ne le sommes pas. La personne vraiment forte est celle qui s'abstient elle-même de toute domination sur les autres et qui parvient à mettre hors-jeu les coups de force des autres. Car c'est ainsi que l'on peut obtenir une vraie collaboration de l'autre, et donc, un accord durable.

4. Pensez-vous que les conflits ont parfois du bon? Est-ce qu'il peut exister une situation de zéro conflit ?

oh que oui, les conflits ont du bon. Oh que non, je ne désire pas de situation zéro conflit. Car je définis le conflit à partir de son étymologie : « conflictus » en latin, c'est le choc, le heurt, la confrontation d'une divergence. Il y a conflit dès qu'il y a différence. Spontanément, nous pensons : le conflit est négatif et l'absence de conflit est signe d'harmonie. Ce schéma est trop étroit. Il faut nécessairement le faire passer de deux à trois termes : 1) la violence qui détruit, 2) le conflit qui construit, 3) la fausse paix, de surface. Le choix n'est pas entre le conflit violent et le conflit évité. Ce sont là deux impasses, il y a toujours mieux à faire : tirer quelque chose d'utile de notre divergence. Notre divergence est un danger mais aussi une occasion, la possibilité d'avancer ensemble (comme l'essence qui peut exploser ou faire avancer notre véhicule, si l'explosion est canalisée). C'est un appel à plus de vérité, un défi pour plus de relation, pour plus de respect, une chance de découvrir quelque chose de nouveau entre nous. L'absence de conflits n'est pas un signe de bonne santé. Une entreprise, une société est d'autant plus solide qu'elle a appris à gérer ses divergences, pas à les éviter. L'art de vivre ensemble, ce n'est pas l'art d'éviter les conflits mais c'est l'art de supprimer la violence dans nos conflits.

5. Conflits entre deux personnes, entre deux équipes ou avec la hiérarchie...Quels sont les risques quand il y a conflits et qu'ils ne sont pas résolus ?

Il y a mieux à faire que d'éviter un conflit ou de cacher sous le tapis un conflit non résolu. Le prix à payer d'une telle stratégie est lourd quand 1) la relation se bloque ou 2) la violence se cache, tapie, sournoise, ou 3) la violence est reportée... Gare à l'accumulation.

Lorsque un conflit pointe le bout du nez, il faut faire STOP, nous donner du temps, nous écouter. Une divergence naissante est facilement gérable. Par contre, il est très difficile de démêler un conflit qui s'est envenimé, comme il est facile d'éteindre un incendie qui débute mais de moins en moins facile, à mesure que le feu se propage. Plus nous attendrons, plus ce sera difficile de nous dire et d'écouter vraiment l'autre. Et c'est précisément quand nous avons le plus besoin de nous parler qu'on en a le moins envie, qu'on en est le moins capable... N'attendons pas que notre conflit soit passé au warning classe 4 pour nous donner les moyens de bien le gérer. Prenons le temps et les dispositions dès le warning classe 1 !

6. Quelle est la personne clé pour résoudre un problème ? Est-ce que le manager est la personne qui doit faire la médiation? Doit-il toujours intervenir ?

Le manager a un rôle important qui n'est cependant pas celui du médiateur ni du gendarme ni du pompier. C'est plutôt celui qui veille à ce que chacun dans l'entreprise puisse dire ce qu'il vit mal 1) à la bonne personne, 2) au bon endroit et 3) au bon moment. Telle est la règle d'or. La cause principale des conflits interpersonnels provient de la difficulté des personnes à dire franchement et sincèrement. Soit elles s'enferment dans le silence, soit elles vont mal parler, aux mauvaises personnes ou au pire des moments. Le prix est lourd à payer en terme de qualité du travail et de productivité.

D'où l'importance de soigner des rendez-vous réguliers, des lieux et moments privilégiés de rencontre! La mise en place de ce cadre privilégié de parole relève de la compétence et de la responsabilité du dirigeant. Les échanges informels et la spontanéité ne suffisent pas. Ces bonnes habitudes de se parler vraiment sont à bien établir hors crise, **avant que** les relations se tendent et que la communication ne devienne difficile.

7. Quelle attitude adopter quand on se sent mal au travail parce que tel collègue, vous jalouse, s'arrange pour passer pour le meilleur aux yeux du patron, cherche à vous rendre la vie infernale?

Dans mes séminaires, je travaille justement cette situation avec les participants. Donc, bienvenu-e à ma session ... (joke) ! En gros, il faut distinguer dans ses attitudes 1) ce qui est de l'ordre du jeu de pouvoir, 2) ce qui est de l'ordre du vécu tordu. Ses manœuvres déloyales pour dominer sont à déjouer, il s'agit de les barrer, de siffler le hors-jeu. Elles sont hors-la-loi. Par contre, ses jalousies appellent une toute autre parade, celle de l'écoute au bon endroit. On ne se débarrasse d'un vécu noué qu'en allant prendre soin du besoin non satisfait qui le provoque. Quelqu'un qui me dévalorise a en fait besoin d'être valorisé. Il s'agit encore de communiquer en vérité (en gérant tes frustrations et mes agacements avec empathie et bienveillance) et de négocier efficacement (en gérant les rapports de force et en contrant les jeux de pouvoir)... Un beau programme !