

PRÉFACE « À 6 MAINS GANTÉES »

Sandrine Rostaing

Je suis la Directrice du Marketing du Groupe Rostaing, spécialisé dans le gant technique, présidé par mon oncle Stéphane. En 2017, j'ai complété un Master Direction Commerciale en formation continue à Lyon. Dans ce programme, Vincent Cristallini était en charge des enseignements de management et de conduite du changement. Dans le cadre de ses cours, très interactifs, mes camarades et moi-même avions l'opportunité de traiter des situations réelles de nos propres organisations. De mon côté, il s'est souvent agi d'aborder la logique d'organisation de notre entreprise. Vincent me faisait souvent part de son étonnement à ce sujet. J'ai obtenu mon diplôme, le temps a passé, jusqu'au jour où un conflit s'est déclaré dans notre entreprise à l'occasion d'un changement d'organisation que nous estimions banal et légitime du point de vue de la direction. J'ai contacté Vincent pour savoir si, à tout hasard, il serait en mesure de nous aider sur cette question de conflit localisé. Je laisse Charly raconter la suite.

Charly Brunel

Je suis le Directeur général du Groupe Rostaing et conjoint de Sandrine. Lors des premières rencontres du Comité de Direction avec Vincent, nous nous sommes vite aperçus que le conflit lié au changement d'organisation de notre service commercial, n'était que l'arbre qui cachait la forêt d'un grand nombre de problèmes mal traités dans notre entreprise. Ce n'est pourtant pas faute d'avoir mené, auparavant, de multiples démarches ayant trait à la qualité, à la stratégie, aux

ressources humaines... Deux constats se sont alors imposés à moi : le premier était que nos démarches n'avaient pas été suffisamment intégrées en termes de performances humaines, économiques, organisationnelles et stratégiques ; le second était que contrairement à ce que nous pensions, la bonne ambiance et la bienveillance qui régnaient dans notre entreprise ne suffisaient clairement pas à instaurer une saine cohésion. C'est donc toute l'entreprise qui a été embarquée dans un projet global de changement, sur la base de l'approche de l'équipe d'Endogène dirigée par Vincent. Il serait trop long d'explicitier tout ce que nous avons réalisé, mais nous pouvons résumer cela en disant que nous avons acquis : un langage, des outils et des méthodes qui nous ont totalement métamorphosés. L'une des clés de ce profond changement a été la mise en œuvre, effective, de l'analyse des conflits décrite dans le présent ouvrage *Mettre fin à tous les conflits*, avec pour résultat un développement significatif de la cohésion à tous les niveaux de l'entreprise. Grâce à cette nouvelle dynamique et à la mobilisation de chacun, j'ai eu le grand plaisir d'annoncer dans ma lettre d'information hebdomadaire de fin janvier 2021 que nous venions de battre notre record de facturation, malgré toutes les difficultés induites par la crise sanitaire depuis un an. Chacun peut en être fier dans l'entreprise.

Stéphane Rostaing

Je suis le Président du Groupe Rostaing, représentant la 6^e génération de cette entreprise familiale, créée en 1789. Le paradoxe dans la situation qu'ont décrite Sandrine et Charly tient au fait que notre entreprise est très innovante, sa gamme de produit est très variée et sa dynamique commerciale puissante. Bien que très sensibles aux questions du management, nous n'étions, en fait, pas équipés pleinement pour mettre en œuvre nos intuitions et nos valeurs. J'ai dit à Vincent que ce qui m'avait décidé à lancer l'action était sa dimension scientifique et méthodique, puis la notion d'ingénierie du management qui conduit à une implémentation durable dans l'entreprise. J'ai rapidement perçu qu'il y avait de la profondeur dans l'approche d'Endogène. La question de la gestion des conflits, et donc de la cohésion, a été cruciale dans le changement de notre entreprise. Je pense que ce changement est irréversible car une fois que l'on a compris les principes qui se cachent derrière la cohésion, ils ne peuvent plus nous quitter. Nous pouvons désormais déceler et traiter rapidement les sources possibles de dissensions. Je considère que notre entreprise est prête à se tourner vers de nouveaux horizons, à franchir de nouveaux caps et à relever les nouveaux défis qui nous tiennent tant à cœur.

Nous encourageons tout un chacun à se saisir du contenu de cet ouvrage et à constater à quel point il peut changer la vie des personnes et des organisations.

Sandrine Rostaing – Directrice du Marketing du Groupe Rostaing

Charly Brunel – Directeur général du Groupe Rostaing

Stéphane Rostaing – Président du Groupe Rostaing et

Président du MEDEF de l'Ain

INTRODUCTION

Amusez-vous à réaliser une rapide enquête auprès de votre entourage sur sa définition du conflit. Assez vite, vous allez constater que pour l'immense majorité des personnes, un conflit est une altercation entre des personnes, à tout le moins de l'inimitié.

Cette erreur d'analyse, qui est d'abord sémantique, mais pas seulement, est l'une des plus grandes anomalies intellectuelles de nos sociétés. Que de grandiloquence me direz-vous, quelle prétention et quelle impertinence ! Si vous m'accordez votre patience, je vous invite à un voyage qui pourrait bien bouleverser votre conception même du conflit, et probablement améliorer votre qualité de vie. Les êtres humains vivent dans le conflit permanent, mais pas forcément celui auquel ils croient avoir affaire.

Certains experts avancent le chiffre de 100 millions d'êtres humains tués du fait des conflits armés au XX^e siècle. Ce chiffre, censé nous éclairer sur les conséquences des conflits « durs », exclut bien sûr les féminicides, les bébés éliminés à la naissance ou secoués, les crimes crapuleux ou passionnels, l'hécatombe causée par les assassins de la route, les suicides ou maladies induits par les violences psychologiques, les bagarres de rue et les règlements de comptes.

Les chiffres liés à la violence sont très ambivalents. Ils laissent penser que ce sont certaines situations, et certains personnages particuliers, qui provoquent ces dégâts, et empêchent de ce fait d'analyser plus en profondeur le phénomène du conflit. Monsieur Tout-le-Monde peut dormir sur ses deux oreilles car le conflit équivaut à des manifestations violentes, de la part de personnes ou de groupes violents, produites dans des situations particulières. On peut même les dater.

Guerre de Cent Ans, 1789 et ses horreurs, guerres napoléoniennes, puis la guerre de 1914-1918, la guerre de 1939-1945, 1968, 1991, 2001...

Malgré le caractère pathétique des statistiques évoquées ci-dessus, ce qui est encore plus pathétique est de ne pas voir que le conflit est quelque chose d'autre, d'encore plus conséquent que les phénomènes visibles et violents. Le conflit, c'est le calvaire quotidien de milliards de personnes, à la maison, au travail, sur la route, dans les lieux publics, dans les relations avec des organismes et plus généralement dans les relations (in)humaines. Mêmes des « humanistes » et des « pacifistes » proposent des solutions violentes pour mettre en place leur nouveau monde idéal, quelle cohérence !

Mon domaine de prédilection étant le management des organisations, j'ai fait le constat de la grande détresse et du désarroi des personnes face aux conflits permanents, pour certains figés dans des histoires anciennes. J'ai aussi fait le constat que les formations à la gestion des conflits étaient soit totalement inexistantes, soit constituaient une plaisanterie ou un gentil bricolage face à la nature, à la complexité et à la profondeur du phénomène du conflit chez les humains. Dans quasiment toutes les formations à la gestion des conflits en management, on vous expliquera qu'il faut améliorer vos modes de communication. La belle affaire ! Il faut surtout profondément respecter, considérer, pour ne pas dire aimer les personnes, sans vous prendre pour Dieu tout-puissant, vous verrez, tout ira vite bien mieux. Le sentimentalisme ne sert à rien face à un problème existentiel. Nous vivons dans un océan de conflits, parsemé de quelques îlots de coopération, clairsemés et étonnants.

Nos institutions, ces fictions transitoires que nous avons inventées, et dans lesquelles nous vivons, sont foncièrement construites à partir de concepts ancrés dans la conflictualité, à commencer par celui de la compétition. Il faut donc être d'une lucidité et d'une Conscience¹ hors du commun pour pouvoir penser qu'il y a une autre façon de faire que le conflit.

Au cours de ma vie, j'ai croisé beaucoup de personnes que mon entourage et moi-même considérons comme fous, des fous ordinaires. Fous parce que manifestement tourmentés, fous parce que toujours en crise, fous parce que très désagréables, fous parce que particulièrement imbus d'eux-mêmes, fous parce qu'incapables de relativiser

1. Dans cet ouvrage, le mot conscience comportera une majuscule chaque fois qu'il s'agira de parler de la « grande » Conscience, comparée à la « petite » conscience portée par l'ego. La première est liée à la grandeur et à la clarté de l'esprit, la seconde est banalement psychique, et souvent chaotique et embrumée.

des événements, fous parce qu'agressifs, fous parce qu'incapables de dignité dans les moments qui le requièrent. Beaucoup d'entre eux étaient un enfer pour les autres. Mais le plus fou dans tout cela, c'est que ces situations perduraient longtemps parce que personne n'en comprenait ni la logique, ni les tenants et les aboutissants.

Comme tout un chacun, j'ai observé des couples tenter de régler leurs problèmes en se balançant des phrases à la figure au cours de repas de famille ou entre amis, au sujet de l'argent et de leurs dépenses respectives, de leur sexualité ou de leur incapacité à se mettre d'accord sur des projets. Cet exhibitionnisme ordinaire n'était que le reflet de leur immaturité et de leur incapacité à régler le conflit de la bonne façon, au bon endroit et avec la bonne personne. L'on pourrait trivialement admettre que si j'ai un problème avec mon épouse, ce n'est pas avec ma belle-sœur que je dois le traiter ! Beaucoup s'apercevront, à la lecture de cet ouvrage, que leur conjoint est en fait, la plupart du temps, un enfant.

Comme tant d'autres, j'ai connu quelques conflits sévères avec quelques personnes. L'honnêteté m'oblige à reconnaître évidemment que j'ai eu ma part de responsabilité dans le déclenchement de certains d'entre eux. D'autres ont été induits par des injustices, des manœuvres ou des agressions injustifiées et injustifiables. C'est la vie, c'est banal, ce n'est pas le plus intéressant. Ce qui est plus déterminant, c'est que mon esprit m'a toujours porté à tenter d'apaiser, de négocier, de relativiser, de tourner la page, mais j'ai découvert naïvement que tout le monde n'était pas animé de cet esprit de paix, loin s'en faut. L'un de mes anciens employeurs affirmait à son entourage qu'il souhaitait ma mort, simplement parce que j'ai pris ma légitime liberté dans des conditions qui ne convenaient pas à sa toute-puissance. C'est dans l'incompréhension, le désarroi et parfois la douleur, que j'ai commencé à me questionner profondément sur le conflit. C'est donc très sincèrement que je voudrais remercier les agressifs, les machiavéliques, les psychopathes, les égocentriques, les narcissiques, les mégalomanes, les « machos » incultes, que j'ai croisés dans ma vie. Ils furent de grands maîtres pour me faire saisir où était le problème.

Beaucoup de nos congénères n'ont pas compris que le premier conflit qu'ils ont, c'est avec eux-mêmes. La psychanalyse ne l'a-t-elle pas démontré ? Observer attentivement les personnes dans le métro, dans la rue, dans les cafés, dans les magasins, au bas des immeubles, sur les marchés, sur la plage... c'est constater l'ampleur du tourment personnel. Manifestement, beaucoup de gens ne vont pas bien. On pourrait même aller jusqu'à dire qu'ils ne sont pas seulement en conflit avec eux-mêmes et avec les autres, mais avec la vie elle-même.

Le conflit, c'est l'inconscience personnifiée, l'*ego*. La preuve qu'une personne vit dans le conflit, c'est que même devant une situation anodine ou futile, elle a des réactions émotionnelles disproportionnées, s'excite et globalement ne se maîtrise pas.

Cet ouvrage est un essai. Il comporte de ce fait tous les atouts et tous les risques liés à ce genre littéraire. Il porte sur des sujets divers, il comporte une forte dose de subjectivité. Il peut aussi, à certains égards, être dérangeant, subversif et partisan.

Il a été rédigé par un chercheur, expert et théoricien du management, mais son contenu ressort plus sûrement de l'anthropologie, de la philosophie ou encore de la spiritualité. Certains pourraient s'en étonner, trouver le mélange des genres inapproprié, incongru, voire suspect. Dans une représentation assez largement partagée, la science et l'esprit n'ont que peu de rapports entre eux et sont antinomiques.

L'ouvrage tente de montrer tout l'inverse. Il part d'un constat récurrent : toutes les organisations humaines fonctionnent mal chaque fois qu'il y règne un manque d'intelligence, cette capacité à comprendre son environnement et à s'y adapter. Le management devrait, en tant que discipline, comporter lui-même une profonde intelligence sur ce qu'il convient de faire pour fonctionner harmonieusement dans les organisations. Ce n'est manifestement pas le cas au vu de ce qu'il s'y passe majoritairement.

Si l'on ne pose pas l'hypothèse d'une dimension existentielle dans l'orchestration des humains dans les organisations, considérée ici comme une profonde intelligence des choses, on continuera à produire des concepts, outils et méthodes sans grande portée, qui jouent avec une matière qu'ils ne prennent pas en compte : le mystère, le génie et l'esprit humains.

L'intention la plus fondamentale de l'auteur est de produire une percée décisive sur un sujet dont l'abord oscille fréquemment entre le ratissage conceptuel de surface, presque indigent parfois, et l'impasse pratique, sur ce qu'il faudrait faire pour que nos organisations (et toutes nos cellules sociales) aillent mieux. C'est pourquoi le conflit n'est pas ici traité comme un problème de gestion, ni seulement de psychologie, mais, une fois encore, comme un problème **existantiel**.

En réalité, il est très aisé de mettre fin au conflit. Soit l'humain devient Conscient, soit il disparaîtra très certainement, et encore plus sûrement de la manière la plus abominable qui soit : dans un déchaînement de violence et d'horreur jamais égalé, qui se prépare « patiemment ».

Cet essai propose de sortir du champ qui encadre habituellement la réflexion autour du conflit, et à attirer l'attention du lecteur sur cette problématique fondamentale, certainement pas à asséner des certitudes.

J'ai écrit ce livre en pensant à Déborah, Gwladys, Dimitri, Pieyre et Alexis, mes très chers enfants, mes merveilles. Comme tous les parents, j'ai voulu et j'espère le meilleur pour eux. J'ai compris qu'ils traverseraient la vie dans une harmonie augmentée s'ils maîtrisaient l'un des plus grands défis de l'existence, le conflit. Ils m'ont beaucoup raillé sur mes soi-disant leçons de choses, mais je suis tellement fier de leur humanité que ma mission est accomplie. C'est aussi une bouteille à la mer que je lance pour tous les autres enfants de la Terre. Puissent-ils y trouver la sérénité et l'apaisement. La vie est une merveille dès lors que l'*ego* ne la dénature pas.

En de nombreux lieux et dans de nombreuses fonctions on trouve des figures d'autorité, enfin plutôt des figures *censées* représenter l'autorité. La manière dont elles se comportent, ce qu'elles disent, leurs chamailleries, leurs manœuvres, ne présentent aucune dimension d'exemplarité ou d'inspiration pour les autres. Ce type de personnes encourage implicitement la « porcherie » que nous n'aurons cesse de dénoncer : un monde inhumain, empli de cynisme et vide de chaleur. Nos politiques se battent à coup de petites phrases, tandis que l'on attend d'eux une vision, de grands projets et de grandes idées, de la prospective et de la dignité.

J'ai voulu un livre concis. Cela m'a demandé un effort considérable par rapport à ce que j'avais envie d'exprimer, de développer, d'expliquer sur chacun des thèmes abordés dans chaque chapitre. Je laisserai le soin au lecteur de faire des connexions avec ses propres exemples et de jouer avec chaque notion en l'exploitant jusqu'au bout. Par exemple, je traite au chapitre 9 du sens politique dans la prévention des conflits. Je crois qu'il faudrait un livre entier pour épuiser cette question. Toutefois, la notion centrale consiste à prendre conscience que l'environnement est toujours réactif à notre présence et à notre comportement. Chacun pourra dès lors se demander comment prendre en compte beaucoup plus consciemment ce phénomène à son niveau, pour atténuer la génération de conflits.

Si vous n'avez pas le temps de lire ce livre, sachez simplement trois choses. Si vous ne pouvez pas vous extasier devant un pissenlit, considérant que c'est une mauvaise herbe, si vous ne vous sentez pas en paix et si vous critiquez encore vos parents, c'est que vous êtes en conflit.